全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大危局

大败局之前的警世危言

傅野 张现军◎著

一部中国企业的
盛世危言和生死预言！

全面解读9家著名企业由盛转衰的岌岌之境！

经济寒冬到来之前，让我们化危机为转机！

马云：被夸大的神话
黄光裕：草莽枭雄不归路
柳传志：老骥伏枥的悲怆
王石：房地产的末路狂奔
李开复："山寨大师"的新工场
史玉柱：一个投机者的征途
马化腾：企鹅的致命伤
宗庆后：一个人的帝国
王传福：豪赌比亚迪



九州出版社
JIUZHOUPRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书55188



大败局之前的警世危言

傅野 张现军◎著

九州出版社
JIUZHOUPRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

大危局 / 傅野，张现军著. -- 北京 : 九州出版社，2012.8

ISBN 978-7-5108-1644-4

Ⅰ. ①大… Ⅱ. ①傅… ②张… Ⅲ. ①企业家－生平事迹－中国－现代②企业管理－经验－中国 Ⅳ. ①K825.38 ②F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 201125 号

大危局

作　　者　傅野 张现军 著
出版发行　九州出版社
出 版 人　徐尚定
地　　址　北京市西城区阜外大街甲 35 号（100037）
发行电话　(010)68992190/2/3/5/6
网　　址　www.jiuzhoupress.com
电子信箱　jiuzhou@jiuzhoupress.com
印　　刷　北京雷杰印刷有限公司
开　　本　710 毫米 ×1000 毫米　16 开
印　　张　22.75
字　　数　170 千字
版　　次　2012 年 9 月第 1 版
印　　次　2012 年 9 月第 1 次印刷
书　　号　ISBN 978-7-5108-1644-4
定　　价　29.80 元

★ 版权所有　侵权必究 ★

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“企业兴盛或衰落、股市繁荣或崩溃、战争与经济萧条，一切都周而复始，但它们似乎总是在人们措手不及的时候来临。”

——彼得·伯恩斯坦《风险》

Peter Bernstein

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Foreword 序

寻找中国商业文明的薪火

这是一次艰难的写作。最早萌发写本书的念头大概是在2008年的那个夏天。当时一场席卷全球的金融危机，让许多貌似强大的美国跨国企业巨头在一夜之间被打回原形。

资本在人性贪欲的勾引下，彰显了它最狰狞的一面。那些许多无辜的中小企业因此被牵连，纷纷破产。许多人不得不走上街头，重新寻找自己的饭碗。不良大企业对整个社会的伤害开始凸显。

随着商业在这个社会扮演的角色的加重，大公司开始成为这个时代一个重要的社会机器零件。一个国家乃至一个世界的繁荣与萧条，合作与对抗，进步与危机，它们都扮演着非同寻常的角色。

由此可以上溯到100多年前，中国驻西方四国公使薛福成所言：公司不举，则工商之业无一能振，工商之业不振，则中国终不可以富，不可以强。

中国30多年的改革开放，在造就中国经济

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奇迹的同时，也造就了一大批著名的大公司和企业家。他们的成功在今天被人们津津乐道，他们成为一代年轻人膜拜的新偶像。

正如诺贝尔经济学奖得主，被称为“欧元之父”的蒙代尔说的那样：从历史上看，企业家至少和政治领袖同样重要。那些伟大的企业家们，曾经让欧洲变得强大，让美国变得强大，如今也正让中国变得强大，他们是和政治领袖一样重要的人物。

事实上，从政治的本质来看，我以为政治本身就是一种经济生活，一种基于物质的民主体验，而不单纯是空洞说教的政治概念。政治的最大平等和民主，其实就是经济上可以自由缔结契约的平等，离开任何经济基础的平等，其实都是虚妄与肤浅的无知想象，都是一条通往社会末路的“奴役之路”。

在美国，一个基本的观点是，拥有财产或者至少可能获得财产的独立公民，才有能力来进行自我管理，有能力投票并组建他们的政府。

为此，美国独立战争的著名政治领袖富兰克林写了本风靡全球的小册子《穷人理查德年鉴》，来说明政治民主的本质其实是建立在一定的物质之上的。

2010年，当我在梳理写作中国历史变革史时，却意外发现，在中国改革的重要历史关口，商业总能成为政治的暗流，潜移默化地影响着政治格局的走向。

这一年的下半年，中央电视台播出了大型记录片《公司的力量》，第一次系统性地阐释了世界公司与中国大企业的历史演变。

今天，我们在津津乐道中国著名企业家的时候，却往往忽略了创造奇迹的特殊土壤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这才是最值得警惕的。我们不得不承认，很多中国企业在过去三十年创造的“奇迹”其实不是奇迹，而是借种种不可重复的机遇、遗产和“便车”之力实现的高成长甚至是高掠夺、高攫取。

随着中国市场经济的成熟，随着中国经济与世界经济的进一步接轨，这种特殊的土壤不复存在。中国企业今天遭遇的挑战，首先是因为这些因素要么消失，要么所蕴藏的能量已释放殆尽的问题。

最重要的是，这些天赐的机会要素里包含着抑制企业内在能力生长和发育的毒素，这是中国企业需要为奇迹般成长支付的巨大隐性成本。

于是，对三十年间中国典型大企业进行深入的回顾与展望，便成了我的新使命。

英国著名经济学家凯恩斯在1936年完成不朽的经济学经典著作《通论》后，在给友人的一封信中这样写道：我们要寻常一条商业的文明之路，因为只有它才能够维系少数人的心灵。

我们发现，中国企业在三十年间创造的巨大奇迹与它们在今天面临的巨大挑战之间，有着潜在而深切的关联。

换一个角度看，“后发优势”同时就是“后发劣势”，“富饶的贫困”隐含着“贫困的富饶”，“便车”既是一种福音也是一种诅咒。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在中国进入第二个改革开放30年的关键时刻，中国这些大企业的领袖能否带领自己的公司，跨过那深不可测的“卡夫定峡谷”,在世界的舞台上,成就中国伟大公司的梦想？我们不得而知。

但我们知道这样的历史教训，“秦人无暇自哀而后人哀之，后人哀之而不鉴之，亦使后人而复哀后人也”。

一个国家如此，一个企业亦然。

当下中国企业家的普遍现象则是，中国创造了太多的商业神话。但这块商业的土壤缺失是自己信仰的集体缺失。

一次捐赠会上，美国著名企业家卡内基曾这样说道：当我死后，我为平生所作所为去接受上帝审判时，我相信我将会是无罪判决。在我的努力下，这个世界已在我刚来时，多了几许美好。

如果以卡内基来反思中国的企业家们，你可以无一例外的发现，挣钱是他们唯一的原动力。从柳传志到宗庆后，再到史玉柱。甚至游学国外归来的那些网络新经济的权贵们，他们都不愿承担社会的公共价值的推广，他们的目的只有一个，挣钱!

坚决不做改革的实验者，也坚决不做国家的牺牲品。这是柳传志等第一代中国企业大佬们的商业哲学。甚至他们中的一部分人，借助于法律与体制的落差，一再挑战人们的道德底线，来破坏本已岌岌可危的中国社会生态。

如果我们把目光投放到更遥远的英国，早期的维多利亚一个工商业的黄金时代，你甚至会发现，即便这是一个贪婪疯狂的年代，但它更是一个价值信仰的时代。走过近200年的风雨历程，这些当年的企业领袖们的商业信仰仍然在影响着当今西方世界的格局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

甚至与中国一衣带水的日本，有工商业之父之称的涩泽荣一1916年出版了《论语与算盘》。在这本书里，他成功地把中国孔子的商业理念与社会信仰进行了嫁接。提出了“一个人既要有士的操守，道德和理想，又要有商的才干与务实精神”。

中国企业经过了30多年的高速“野蛮成长”，他们在获取巨大社会财富的同时，现在必须到了参与重新构建整个社会生态链条的建设，否则伴随中国企业家与生俱来的原罪，将成为套在他们头上一道无法破解的魔咒。黄光裕如今深陷囹圄，给中国企业家们拉响了警报。

企业是经济细胞，它不仅是“财富动物”，更是“社会动物”，一个不会承担社会公共责任的公司注定不会走得太远，一个没有商业信仰的企业大佬，也终将被世人所唾弃。

中国著名经济学家张维迎教授认为，企业家本身是创造社会文化和法律的重要力量，西方发达国家好多的制度甚至文化和200年前都很不一样，甚至和100年前都不一样，企业家就是这种重要社会制度和文化变革的主推力量。

张维迎这一论述如果成立的话，那另外一个摆在我们面前的一个命题则是，如果说中国目前的政治改革停滞不前，其实这也是中国整个企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业的恶劣的商业信仰价值有很大的关联。

作为上一个30年改革的受益者，中国企业家的商业信仰重建已刻不容缓。这是资本应该对社会贪婪作出的一种生态补偿。不是道义，而是责任。

企业家大佬必须要明白这样一个道理：对社会公共制度和文化的重建，不仅是在保护这个社会，从某种程度上，也是在保护自己，否则，一个没有制度和现代文明的社会，富人的财富，在激烈的社会变革中，可以迅即化为泡影。

其实伴随中国企业“野蛮生长”的还有投机。当我们重新梳理完中国近30年来涌现的一批大公司时，发现无论中国的传统实业公司还是互联网企业，公司的核心产品和技术在很大程度都是对国外企业的一种简单模仿，他们之所以能够取得成功，得源于中国制度的不透明和公众信息的不对称。

被称为商业天才的史玉柱甚至把创新总结成：模仿＋改进。

而以稻田昭夫为代表的一批企业家则和中国企业家走向了相反的一条艰难的孤独之路。他们认为模仿是一种可耻的盗窃行为。公司并将付出惨烈代价。

在中国30年的企业进化中，我们还发现了中国一个特有的现象，那就是企业家对政治权力的过度迷恋。无数的企业因此而倒下，但更多的企业却依然乐此不疲，蜂拥而上，也许当一个企业因为权力投机时，同样的结局就已经注定它将为此蒙难。

当金钱和权力媾和，走向财富和权力巅峰时，贪婪和腐败将会最终摧毁自己和企业本身，当然也包括政权。

中国企业走过的历程，交映着改革开放30年的脚印，企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家们的商界驰骋，也书写了这个特殊精英群体对社会和自身的重新思考。他们创造了梦想，但也必须学会尊重和谦卑。懂得利益的追逐与权力的尺度。

曾经创办了两家世界五百强的日本著名企业家稻盛和夫的一番话可以让中国所有企业家汗颜，他说：如果要寻找我成功的理由，也许就是这一点，亦即，也许我的才能存在不足，但是，我有一条单纯而坚强的追求人间正道的指针。

一个企业如何才能获得自我生存的远见？如何才能获得基业长青的奔跑基因？如何才能在变幻的大危局中寻找到逃生的出口？

我们试图从选取的中国这三代大企业案例的解剖中，寻找到可以借鉴的答案。

我们深信：中国大企业参与逐鹿全球的大幕正在打开。

祝福中国！

傅野

2012年3月于南京

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本书在创作过程中，引用和参考了部分书籍、杂志和报纸资料，在此向这些创作者们致以不胜敬意！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Contents
目录

马云：被夸大的神话 3

5 大时代诞生了个“马教主”

8 有幸接触互联网的幸运儿

10 败绩为何被吹捧为业绩?

14 “是时代给了我这个机会”

18 马云的最好时光

21 记住：免费的是最昂贵的

24 选择杨致远或许是一个错误

28 互联网骗子还是教父?

30 巅峰状态下的危险时刻

34 历史总是如此的相似

39 从“马云宝典”到“马云讲话”

42 激情退去过后的裸泳者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黄光裕：草莽枭雄不归路 / 49

50 生存为王
55 连锁帝国
60 资本玩家
66 黄陈往事
69 商帮差异
73 公开决裂
80 商业规则
85 陈晓出局

柳传志：老骥伏枥的悲怆 / 91

94 早夭的接班人
98 郭为上位
101 杨元庆后来居上
107 杨元庆的悲剧
110 郭为无为
113 孙宏斌传奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

117 王者朱立南?

121 吴亦兵闪电辞职的背后

125 “空降兵”赵令欢

127 不声不响的陈国栋

129 柳传志的政治智慧

133 核心竞争力危机

王石：房地产的末路狂奔 / 141

142 特立独行的地产大佬

147 疯狂的掘金年代

151 王石的减法和万科的榜样

156 当董事长成为明星

161 “一朝官府一朝政策”的宿命

166 一个时代的结束

马化腾：企鹅的致命伤 / 173

175 好运气与坏运气

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

179 迷失方向的危险

183 “3Q 大战”成为风向标

186 逐渐变冷的温床

190 消失的人口红利

192 小企鹅的大威胁

宗庆后：一个人的帝国 199

201 毛主义企业家

207 难以厘清的产权

213 顶峰与瓶颈

218 多元化是与非

222 接班人问题

王传福：豪赌比亚迪 231

233 特立独行的个性

237 “小米加步枪”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

240 富比之争

244 先声夺人

251 “主营”巴菲特

256 优势变劣势

261 发展瓶颈

269 “我错了”

李开复：“山寨大师”的新工场 275

275 令人质疑的成绩单

280 “山寨大师”

282 “山寨大师”的克星

285 如果离开了李开复

287 李开复是最幸运的人

291 李开复的抱怨

295 温室里能否长出参天大树

298 创业大环境

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Contents 目录

6

史玉柱：一个投机者的征途 / 303

304 法律边缘的商业投机者

307 没有永远的产品，只有永远的广告

310 高科技神话

312 不做第一，只做后来模仿居上者

314 “让一亿人先聪明起来”

316 强弩之末

318 脑白金神话的炮制

323 民营企业的“十三种死法”

327 数字演绎的财富游戏

329 危险的《征途》

334 “投机分子”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从某种意义上说：马云真正的悲剧，是他试图在开放的互联网世界里，建立起一个拥有高度集中的权威体系的江湖，有市场自由竞争的价值，也有享受国家层面的话语系统。而他希望自己成为风中骑士的那个将军。这注定是无法兼顾的一个乌托邦的美好愿景。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云
被夸大的神话

如果放在一年前，中国青年人要寻找一个教父式的偶像时，那么第一是马云，第二也是马云。

这个12年前根本不懂电脑不懂管理的穷小子，自称像“阿甘一样傻的男人”，如今已是互联网业里的大佬，身价不菲，掌控着一家接近两万人的企业帝国，是中国大陆第一家登上美国著名财经杂志《福布斯》封面的企业领袖。在这个帝国里，马云是绝对的权威，他的一言一行都深刻地影响着这个帝国的走向，以致这些员工甘心只当他的粉丝，把这个小个子当做偶像一样的崇拜。

他的许多随口而出的率性之语都被青年们奉为至理名言，成为指导他们创业的“红宝书”。《读者》里的那些励志小故事，在他吐莲花般的口中，可以立刻变成属于他丰富思想的创业人生哲理。

2003年，马云在接受上海电视台一档栏目《财富人生》采访，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈到自己成功的秘诀时说：第一没有钱，第二不懂技术，第三永远不作计划。话语一完，坐在台下无数的心怀创业梦想的青年们一片掌声。马云的这三个“没有”，恰恰是这些青年们的自身写照。他完全迎合了他们的心理预期。马云成功地把自己塑造成为一个商业神话。

当中共中央政治局委员、上海市委书记俞正声和中共中央政治局委员、广东省委书记汪洋都不约而同反思上海和广州这两个城市“为什么不能出马云”时，马云的光环一下子提高到了一个政治可以达到的高度。

这个不可一世的小个子到底是怎样的一个男人？马云曾经放言，他期望的最高境界是一代武侠大家金庸笔下的风清扬。也许这只是他的一个幌子。这个有着领袖情结的小个子深谙政治谋略与手腕。

或许这是马云当下的高明，但可以想象，假以时日的话，这也将是他和他的企业帝国的悲哀。当他今天成功地从昔日的青年教父史玉柱手中接过青年盟主的大印时，他是否还会想起许多年前自己这位前辈不堪回首的一段滑铁卢往事。

马云曾经不止一次地在无数个公开场合放言，阿里巴巴要成为全世界最伟大的互联网公司，成为最受尊敬的雇主公司，甚至成为102岁生命的公司。

尽管这个人颇有领袖天赋，擅演说，听众易受煽动，已经陷入喊口号、搞运动、玩个人崇拜、用人事手腕、驾驭公司政治时，但最终只会是一个已经失去创新活力的阿里巴巴。

坦率地说，今日互联网能够有今天的狂欢，无论是资本上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，还是深刻的社会变革，其实这一切都与马云无关。

大时代诞生了个“马教主”

1996年，瀛海威的张树新在中关村竖起中国第一块关于互联网的广告牌时，那时马云还在一个名不见经传的大学里混着日子。许多年后，马云得意地告诫他的部下说，当时张树新的理念完全比他超前，他就觉得瀛海威肯定要死。只是马云似乎忘记了，如果没有当初张树新的失败，根本就不会有后来互联网的蓬勃春天。张树新的烈士价值，显然超越了马云财富成功的全部意义。换句话说，即便真的10年过后，当后人重新去评价这一段往事时，也许人们只会记住了瀛海威，而不是阿里巴巴，毕竟，张树新创造了历史。

细心的人不难发现，在马云口中出现频率最多的一个词不是企业，不是质量，甚至不是阿里巴巴，而是官场体制里才会出现的两个特定称谓“使命和干部”。

马云的心愿是培养自己的铁军——一万名干部。马云说，他的使命就是学习毛泽东，领导无数家中小企业的穷人闹革命。他已经把毛泽东的政治理论娴熟地嫁接到他一手建立的阿里巴巴这个企业帝国里，于是我们看到了所谓的“十八罗汉”重新上岗，看到了“整风”，看到了无数次湖畔学院的“马云内部讲话”。当然也看到了这个企业帝国由此带来的种种危机。

事实上，在中国崛起不到20年的互联网这个新兴江湖里，一切都才刚刚开始，不停地洗牌是这个新型产业唯一的生存标签，从张

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

树新瀛海威的倒塌，到王志东不得不含泪离开了自己一手养大的新浪，甚至到如今已经远躲美国他乡曾经缔造了托普帝国的宋如华。这个江湖从来就没有真正的风平浪静过，因而，也从来没有真正意义上的老大。

据说在马云的办公室里，摆放着一代大侠金庸赠送的一副对联：善用人才为大领袖要旨，此刘邦刘备之所以创大业也。建立一个102岁寿命的企业王朝。也许阿里巴巴的董事会，从某种意义上来说，不过是马云翻手为云覆手为雨一个人的政治局。

马云的走红，也正是这个浮躁时代走向一夜暴富物质化进程中自我膨胀的一个真实缩影。

或许，从长远和历史的高度来看，十年前这个时代需要马云，需要一个中国电子商务的成功的先行者；十年后，当这个创业者，突然有一天打下了江山故步自封需要世人开始仰望的时候，这个时代就不再需要马云。

互联网界有一句话叫“不创新，毋宁死”，马云的强势，也代表着一个时代创业理想的倒退，代表着一种老子天下第一的霸权企业主义。这是一种倒退，时代已经把马云远远抛下了。

另一个互联网巨头，一手创建了3721和360的周鸿祎谈起这位同行时，给了马云两个忠告。

他告诫说：第一，马云要更加务实，不要把创业说得很神话，很传奇，故事听起来很好听，但实际上他会误导年轻人。比如马云从来只说自己风光的东西，如何过五关斩六将，从来不提自己如何走麦城。我很了解阿里巴巴，早期也是什么都不懂，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

浪费了很多钱，遭受了很多失败，最后才找到方向和模式，并不像他吹得那样，我觉得应该跟年轻人多讲这些东西，而不是去吹嘘。

第二，马云认为自己比较成功，即使这样，也要保持谦虚的心态，人在成功的时候，过于张狂，觉得自己无所不能的时候，可能就是你开始自我毁灭的时候。比如马云用一种很谦虚很坚忍不拔的心态做阿里巴巴，阿里巴巴做得很成功，当后来接收雅虎中国的时候，他已经不可一世，用这种很狂妄焦躁的心态做雅虎，同样是这个人，一个传奇人物，为什么雅虎中国和阿里巴巴有两种不同的结果，并不是马云的智力退步了，而是他的心态出现了问题，导致他在雅虎中国上遭受重大的失败。

2008 年 3 月 28 日，马云在阿里巴巴培养干部的摇篮“湖畔学院”发表了重要讲话。他告诫部下说：不要忘了领导者也是一个普通人，有时候人们把你给神化了，但是神一定会从台子上被扒下来的。不管你是谁，天下都没有神，神是一个想象的东西。

同样是在这一天的会议上，他还说：我是首席执行官，所以一定是他适应我，而不是我适应他。

言犹在耳。我们就沿着马云的原点出发，褪去一直笼罩在这个神秘人物头上的炫目光环，还原这个时代一个最为真实的个体创业的风雨人生。

十年过后，当后人重新去评价这一段往事时，也许人们只会记住了瀛海威，而不是阿里巴巴，毕竟，张树新创造了历史。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有幸接触互联网的幸运儿

在阿里巴巴没有成立之前，不得不说两段关于马云的往事，这曾经是马云口中一直引以为傲的两段人生经历。但在关键细节上他却一直讳莫如深。这是马云的起点，也是他后来成为神话的原点。厘清这段貌似神话的往事，有助于我们对马云有一个全面的认识。马云后来一切行为的高论，或许我们从这里可以找到注解。

马云在 2007 年接受美国 *INC* 采访时说：1995 年，那时还在大学教英语的他因为一个偶然的机会，跟随国内一个贸易代表团去美国西雅图参加一个会议。

在美国，对电脑一窍不通的马云，在朋友的推荐下接触了互联网。在之前的一年里，来自台湾的 26 岁的美国斯坦福大学休学青年杨致远和美国小青年大卫一道创建了雅虎。一年后，雅虎在华尔街上市。在美国期间，朋友给马云说了许多关于杨致远创业的故事，于是，他叫朋友在雅虎页面上输入“啤酒”这个单词，结果却没有发现任何关于中国的企业资料。这个颇具商业意识的小个子立刻意识到这将会是一个巨大的商机。

回国后，马云立刻准备效仿杨致远，创建一家属于自己的互联网公司。这就是后来被马云无数次提及的“中国黄页”。

许多年后，当有记者问及这个一向自诩为“拿着望远镜也找不到对手的”互联网霸主心中谁才是他的偶像时坦承：是美国的杨致远。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以想象的是，如果没有美国接触雅虎的经历，那么属于马云的一段传奇也将无法续写。

这也为阿里巴巴带来了无数不可未知的命运，马云后来的一系列的动作，很难说没有受到这位雅虎酋长的影响，不仅仅是思想上，还有资本上的控制与博弈。

10 年后，机缘因遇，这位对杨致远惺惺相惜的男人，在 2005 年的夏天，命运终于和杨致远交集在了一起。马云的身上也开始打上了自己偶像杨致远的烙印。从这一点上来看，马云未来的底牌也不难猜测。当然这是后话。

据当年一直跟随马云创业的一位资深元老在接受央视《人物》栏目采访时说，当马云从美国回来后，找了 24 个以前夜校的学生，开始向他们推销互联网这个概念，可是那时他们也只是知道这个新名词，至于具体到底是个什么玩意儿，却一无所知，也听不懂马云到底在说什么。最后大家都听糊涂了，只有一个人表示愿意掏钱支持。

无奈，马云借了 2000 美元，在 1995 年的 4 月，开始正式创业。主营业务范围是给企业做主页，一张主页 2000 字，一张彩照，收费 20000 元人民币。

就这样，马云每天出门对人讲互联网的神奇，请他们同意付钱并把企业的资料放到网上去。人们不相信他，“互联网是什么东西呀？”

马云只好“兔子先吃窝边草”，去说服周围的朋友和曾经合作共事的同事们把公司资料免费放到网上。那段时间里，马云过的是一种被人视为骗子的生活。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他后来回忆道：其实最大的决心并不是我对互联网有很大的信心，而是我觉得做一件事情，经历就是一种成功，你出去闯一闯，不行还可以掉头。

这一年，对于新生事物互联网来说，注定要载入历史。美国斯坦福大学教授尼葛洛庞帝出版了具有里程碑意义的不朽学术经典《数字化生存》。在书中，他作出了这样惊人的论断：“互联网精灵的尖叫是大型公司走向覆灭的丧钟”。

同样在这一年，和马云同年的张朝阳刚刚离开自己的导师尼葛洛庞帝怀抱，准备创建搜狐公司。28岁的南方农村孩子王志东创办了现在大名鼎鼎的新浪门户网站，那年，他创办的四通利方已经2周岁了。

马云因为美国一个偶然的机会，幸运地见证了互联网在中国刚刚启蒙的一段历程，这段历程至关重要，让马云置身于互联网的前沿高端。马云也因这一经历而成为中国互联网的先驱者之一。

败绩为何被吹捧为业绩？

中国黄页上线后，马云到北京拜会当时一手创建了中国第一家互联网公司瀛海威的总裁张树新。张树新很忙，她花了半小时见马云。

从瀛海威出来，马云又望了一眼那块著名的“中国离信息高速公路还有多远”的牌子。马云对部下说：“如果互联网有人死的话，张树新一定比我死得更早。第一、她的观念我听不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

懂；第二、我做的是企业上网，她做的是老百姓上网。”

事实上，马云显然早期深受张树新的影响。中国黄页的广告名片都露着瀛海威的模仿痕迹：信息高速公路已在杭州开通（早前瀛海威的广告语是：中国人离信息高速公路还有多远？向前1500米）。

2007年8月27日，马云在他一手缔造的湖畔学院谈到这段尘封往事时，以一副俾睨天下的口吻对部下教训道：张树新这样一撞，说中国电信是垄断。再一撞，她要反对垄断，再一撞，输掉了。中国电信垄断几十年你才知道？你不能绕过去吗？

1996年，随着互联网渐渐普及，全国各地.COM公司群雄并起，竞争对手步步紧逼。马云将过去的“空中轰炸”策略改为“地面跟进”。同时他意识到另一个生存法则：背靠大树好乘凉。

马云越来越有名，中国黄页越做越大，引起杭州电信的注意，于是杭州电信也做了一个中国黄页。

1996年3月，马云决定和杭州电信合并。中国黄页作价60万元，占30%股份，杭州电信投现金140万人民币，占70%股份。

1996年，中国黄页营业额做到了700万人民币，但马云和杭州电信合作并不愉快。“做.COM公司犹如养孩子，而杭州电信想赚现钱，你不可能让3岁小孩去挣钱吧！”

“自从我离开之后，中国黄页就再没有赚过钱。做企业，个人英雄主义必须去除。个人英雄主义最后反而会把企业给害了。”马云意味深长地说。或许让他没有想到的是，几年后，自己却成了英雄。

马云对张树新的判断，最后一语成谶，张树新最后黯然离

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开了瀛海威。不过，马云也无法逃脱这样的宿命，看得清，却也终究无法走出去。

1997 年，马云离开了中国黄页。他将自己所持的 21% 中国黄页的股份以每股二三毛钱的价格贱卖给了公司，拿回 10 多万元现金。当时中国黄页账上还有 107 万元现金，40 多万元应收款。

许多媒体后来在报道马云这一段经历时，一年创造的利润被提高了 500 万元。但一个显见的事实是，马云的这一次创业以失败告终。

关于马云创办中国黄页以及后来和杭州电信合作的经历，记者查阅了许多资料，均未有新的发现，杭州电信迄今为止都没有任何官方的说法，今天我们所知道的这一切的故事，都是马云口中的单方说法。马云这次创业的真相，也许只有当事双方心里真正能够说得清楚。

马云后来这样总结这一段刻骨铭心的经历：这些事太多太多。每次遇到打击，只要你扛过来了，就会变得更加坚强。我又想，通常期望越高，结果失望越大，所以我总是想明天肯定会倒霉，一定会有更倒霉的事情发生，那么明天真的有打击来了，我就不会害怕了。你除了重重地打击我，又能怎样？来吧，我都扛得住。抗打击能力强了，真正的信心也就有了。

2009 年，已经退出互联网江湖的张树新检讨了自己在瀛海威的失败，也对当初四处碰壁而现今正如日中天的马云提出了善意的警告：马云最好不要把自己变成教主那样，除了个人崇拜其实还可以做更多事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1997 年底，马云带领自己的五个忠实部下远走北京，其中一个便是后来下课的淘宝网总裁孙彤宇，加盟了中国外经贸部下属中国国际电子商务中心。一年内，马云和他的团队为政府建立了一系列网站。对此，无数媒体曾这样报道：这一年网站净利润做到了 287 万元。以致后来马云敢于在任何场合口出狂言："我做阿里巴巴网站不是不能赚钱，而是不急于赚钱！"

一夜之间，马云的腰杆似乎硬了起来。上一次失败的前车之鉴已经被他抛在脑后。

这段经历对马云弥足珍贵。他在接受记者采访时说："在这之前，我只是杭州的小商人。在外经贸部工作的经历，我知道了国家未来的走向，学会了从宏观上思考问题。我不再是井底之蛙。"

与此相对应的一个背景是，这时候的互联网正越来越热，借助外经贸部的这个平台，马云认识了自己的偶像——大名鼎鼎的杨致远。这一次的认识，彻底地改变了马云未来人生的航向。

事实上，据马云的好友樊馨蔓在接受中央电视台记者采访时说：其实那时候马云在北京的这一段经历，混得比较惨，可以说是很不成功。

在樊馨蔓看来，马云的失败，和当初马云自己评论张树新一样，观念太超前了，别人根本听不懂，气候不对。

值得一提的是，樊馨蔓是著名导演张纪中的夫人，也是马云当年创业的最早见证者，为此，她还用摄像镜头拍摄下了马云早期创业的青涩经历。也正因为如此，后来在她的介绍下，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云结识了现已声名狼藉的道人李一。

1998 年底，34 岁的马云带领自己的团队登上长城后，再次宣告创业失败，他不得不带着他当初带来的 5 个部下，再次回到了他人生的起点——杭州。

“是时代给了我这个机会”

1999 年 2 月 21 日，马云正式辞掉公职，作出了一个重要的决定，准备开始新一轮创业的征程。他在湖畔公寓自己的家中召开了第一次全体会议。这就是后来一再被提及的“18 罗汉创业史”。

在这一次会议上，马云试图建立一个不同于新浪、搜狐等已经很热门的门户网站的网站，在马云的意识里，门户网站将无可避免地涉及不同国家的政策风险，不容易走向大一统的江湖，而商业是没有区域限制的，挣钱是所有人的内心驱动本能。

在考察了所有的互联网模式后，他决定把触角伸向电子商务领域。但这个根本不懂互联网技术的小个子根本无法说清电子商务到底是个什么样的概念。

争吵归争吵，但最后大家还是砸锅卖铁地凑足了 50 万元。这在当时可以算是笔巨款。

为了见证这一伟大时刻，马云颇有遇见地把这一次的会议进行了全程摄像。这也使我们在时隔多年后仍可以一睹马云当时创业的激情：一边口若悬河的演讲，一边辅助于不同的手势。这后来构成了马云无数次留给新闻媒体眼中的经典画面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 月 10 日，阿里巴巴中文网站正式上线。18 罗汉沉浸在初涉互联网的喜悦中，然而，好景不长，互联网是个烧钱的行业，50 万元很快捉襟见肘。作为当家人的马云不得不在接下来的几个月里，来回穿梭于杭州和香港，他要为这个新生的婴儿寻找新的乳汁——风投。

按照后来马云自己的叙述，在他拒绝了 38 家风投后，这一年的 10 月，马云接受了美国高盛集团 500 万美元的救命钱。阿里巴巴开始走出了湖畔公寓，搬到了华星，开始了走向世界的漫漫长征路。

马云用这笔钱做的第一件事情就是引进高学历的人才，在 12 人的高管队伍中，除马云外 11 人都是来自海外。接下来几年，阿里巴巴聘用了更多 MBA，但是后来这些 MBA 中的绝大部分都被马云开除了。

后来已经声名鹊起的马云无法忘却这一段难忘的人生经历，以至于他干脆把湖畔这里当做阿里人的传统教育基地，在这里建立了一个湖畔学院，按照马云的一个公开说法，湖畔学院将担当起培养阿里巴巴集团干部的摇篮。

1999 年，不仅仅是对阿里巴巴具有重要的里程碑意义，对于中国互联网而言也具有不同一般的指标意义，活跃在中国当今的几大互联网巨头都在这一年诞生。

这一年，陈天桥辞去上海陆家嘴集团的秘书职业，以 50 万元启动资金和 20 名员工为基础，创立了盛大网络有限责任公司。

而在南方深圳，生性腼腆的马化腾于这年的 2 月 10 日，正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式推出了即时通信服务 QQ，开始改变着国人的沟通方式。同年 11 月 QQ 用户注册数突破 100 万。

这年年底，身在美国硅谷的李彦宏看到了中国互联网及中文搜索引擎服务的巨大发展潜力，抱着技术改变世界的梦想，他毅然辞掉硅谷的高薪工作，携搜索引擎专利技术，与徐勇一同回国，并迅速成立了百度。

即便是在 1994 年在美国已经出生的雅虎，也选择了这一年来到了中国。6 年后，这家在美国创造奇迹的外来和尚并没有续写神话，以 10 亿美元的现金和雅虎中国的全部资产陪嫁到阿里巴巴。

2002 年，马云在接受刘韧采访时坦言：如果我早生 10 年，或是晚生 10 年，那么我都不会有互联网这个机会，是时带给了我这个机会。

然而在 2003 年，马云在接受上海电视台主持人叶蓉访谈时对着台下无数渴望创业的年轻人谈到自己成功的秘诀时却说：第一没有钱，第二不懂技术，第三永远不作计划。他甚至这样放言：如果马云能够成功，那么 80% 的青年人都能够成功。

回顾马云早期创业的两段失败经历，马云显然夸大了成功的机率。很难说，他没有炫耀的成分。

在无数个场合，马云一直宣称自己创建了互联网的电子商务模式，并一直永不放弃地把这一模式走下去。

即便这样，马云和他的创业团队一直津津乐道的电子商务模式在当时并非像他一直宣称的那样，无先例可循。其实早在 1995 年 9 月 4 日，美国人玛格丽特·惠特曼就在互联网上推出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了这项服务。她后来也因此成为美国eBay公司前首席执行官。正因为如此，才埋下了后来eBay控股公司易趣和阿里巴巴的一场肉搏战。阿里巴巴后来推出的一系列产品，或多或少都打着这家电子商务先行者的烙印。

而在中国，早在1997年10月，毕业于沈阳工业大学计算机专业的孙德良就从公司辞职，在杭州开始创业，并于1997年11月，开通国内第一个专业化的垂直化工网站。这也就是互联网早期的B2B。他也因此后来成为阿里巴巴B2B最强劲的对手。

当时，eBay还没有进入中国市场，这的确是个不错的选择。但从战略的长远眼光来看，互联网真正的商业高度甚至是由此带来的社会变革并非电子商务，而是搜索和社区建设。这两个选项才是互联网真正的高度，一旦占领，对下游产品的延伸将会攻城略地，无所不能。而电子商务发展到一定的阶段，将无可避免地遭遇到天花板。

所以，今天我们看到了百度和腾讯几乎涉及互联网的所有产品，包括马云一直认为无可复制的电子商务，百度推出的有吧和腾讯的拍拍以绝对的战略优势，正步步紧逼阿里巴巴。马化腾也以近500亿美元的市值，远远地把马云甩在了身后。

如果从这一点来看，以马云过早触网的先驱者经历，并没有让他站在互联网一个真正的高度看到其未来的真正价值。没有做搜索和社区是马云的失策，电子商务只是附加在互联网未来这两翼的一根羽毛，马云短暂利益的诉求，扼杀了一个可以诞生真正一家伟大互联网公司的生命萌芽。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或许，这也是马云一直自得不懂电脑才成功的真正不为人知的软肋。一个无可回避的事实是，无论是微软的比尔·盖茨、雅虎的杨致远等，还是中国百度的李彦宏和腾讯的马化腾，无一例外的都是技术出身，正基于这一点，他们才能够看到互联网的未来。

马云只是在那个适逢其时的年代，正好发现了一块可以充饥的蛋糕，而不是一座未来可以开发的金矿。

马云的最好时光

2000 年，正是互联网的第一个泡沫高峰。在 2000 年 3 月，以技术股为主的 NASDAQ（纳斯达克综合指数）攀升到 5048，网络经济泡沫达到最高点。而中国多家门户网站开始赴美上市。这场“疯狂”背后的基本脉络就是——这其实就是风险资本催化下的一场全社会的“烧钱”运动——编梦、融资、烧钱、上市、再烧钱。

这一年的9月，一派风光的马云从中牵线，在杭州召开了“西湖论剑”，一代大侠金庸和那时互联网的巨头王志东、张朝阳、丁磊等悉数到场，一时盛况空前。马云也俨然成为这个江湖的带头大哥。许多后，马云回忆这一幕时不由感慨道：那时真是互联网的好时光啊。

在“西湖论剑”后不久，10 月 1 日，马云选择在国庆这天，在当年毛泽东住过的西湖宾馆召开了阿里巴巴的“遵义会议”，宣布进行“ 整风运动”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而好景不长，高盛的500万美元很快告罄。

2001年1月，按照马云在无数场合的公开说法，日本的软银等机构再次投了2000万美元给阿里巴巴。而这一笔巨额投资本来是3500万美元，而他自己觉得阿里巴巴根本不需要那么多钱。他和软银老板孙正义只谈了6分钟，就确定了这笔投资。

在这里不得不提马云曾在1995年的一段往事，这段往事马云也颇为自得。

据马云自己说：早在1995年，当时人们根本不知道互联网是个什么概念，所以也根本无从知晓他的中国黄页。后来他想了个主意，说世界首富比尔·盖茨说，互联网将深刻地改变人类。这样许多人都相信互联网了。其实这话是他马云自己说的。

孙正义至今仍是互联网投资界教父级的人物。孙是韩裔日本人，一手创建了软银帝国，他的版图涉及世界各大互联网企业。这一段故事，一再被马云无数次提及，因而在业界流传甚广。

马云说，那时软银大概每年要接受700家企业申请，而孙正义每年只会面见一个人。后来有记者向孙正义求证马云所说的这一段轶事时，这个深谙中国国情的日本人一直笑而不答。

尽管如此，但这一段往事却一直被演绎，因为有了孙正义的加持，这也成为马云走向神坛的踏点，开始成为了试图利用互联网创业的无数中国青年的偶像。福布斯杂志形容的那个瘦弱的小个子的马云开始丰满伟岸起来。

而令马云意想不到的是，2001年，那时互联网泡沫已经散去，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每天有无数家互联网企业在寒风中死去。整个行业哀鸿遍野，一片萧瑟。马云的第一个寒冬也来了。鲜为人知的一个细节是，由于扩张过度，资金链条趋紧，阿里巴巴不得不宣布裁人。

2008 年 7 月 2 日，马云在“湖畔论道”时不得不承认：历史经验证明，2001 年阿里巴巴正因为及时获得了 2000 万美元的融资，做好了过冬物资的准备，才使得公司回到了价值观和使命感的轨道。

2001 年，尽管阿里巴巴已经聚集了一定的流量，但是因为一直是免费提供给客户，阿里巴巴始终无法找到一个属于自己的赢利模式。直到这一年“中国出口商”和“诚信通”的成功开发，马云如获至宝。

“中国出口商”和“诚信通”是建立在阿里巴巴上的一摊位，通过这个摊位可以在阿里巴巴这个全球最大的贸易市场直接销售你的产品，并宣传你的企业和产品。主要用以解决网络贸易信用问题。阿里巴巴 B2B（企业对企业）收费模式终于确立。芝麻终于开门了。直到现在，这也是整个阿里巴巴所有产品链条中最为外界看中的一块核心业务——具有清晰的赢利模式。

而与此相关的一个大背景是，国家开始对民营企业松绑，珠三角和长三角大量的中小企业如雨后春笋。

凭借这块核心业务，在一定程度上缓解了马云的财务压力，更为重要的是，也为后来进一步融资提供了最好的宣传，阿里巴巴开始崭露头角。2001 年，美国亚洲商业协会评选马云为年度“商业领袖”。

2002 年 5 月，马云又成为日本最大财经杂志《日经》的封

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面人物；《日经》杂志这样评价阿里巴巴在中日贸易领域里的贡献：阿里巴巴已达到收支平衡，成为整个互联网世界的骄傲。

记住：免费的是最昂贵的

2003年在中国历史上注定是不平凡的一年。非典带来的阴影持续不散。5月10日，马云在杭州宣布创立淘宝网，专做C2C（个人对个人）购物平台。

据这一年的国家统计局的数据显示，经过了非典三个月左右的蛰伏期后，中国的投资和消费两个驱动轴心均有良好的复苏——体现在实体经济上，也就是后来被人称为“宏观经济增速不减，被压缩的消费欲望持续上升”——对于依赖国内消费和出口贸易双向拉动的中小企业而言，中国经济经过20年的积淀开始缓慢发力。

后来的很多宏观经济数据证实，这一年非但没有成为中国经济面临严重压力的一年，相反，这是中国新一轮经济腾飞的沸腾岁月。

或许只是一个巧合，也就是在这个时候，淘宝网的发展脉络再度跟中国的宏观经济走向产生了微妙的重合。

财经作家吴晓波后来在他的文章中说，如果要想找一个企业来证明中国经济的内在萌生动力的话，淘宝网是最合适不过的样本。

而作为一个新生事物的中国互联网业，已经开始尝试突破之前的门户赢利困局，转而寻找更现实的商业模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云以他特有精明的商业眼光，再次把握住了这一次创业机会，他也迎来了后来为他带来无数荣耀和困扰的淘宝网和支付宝时期。

2003 年，中国人对网上购物已不再陌生。电子商务巨头美国 eBay 在这个时候投资 1.8 亿美元，全面接管易趣，实现了进军中国市场的战略目标。

1999 年 8 月，易趣在上海创立，主营电子商务，由邵亦波及谭海音所创立。和阿里巴巴一样，易趣也经历了中国网络经济的疯狂与寂静，当时可谓一枝独秀，占据着 90% 以上的市场份额，而且拥有良好的品牌优势和用户基础，易趣由此在中国网络购物市场中占据了绝对的优势。

惠特曼曾经在宣布进军中国市场上这样说：大概 18 个月可以结束这场战争了。

惠特曼的信心并非全无理由。作为电子商务 C2C 模式的开山鼻祖，eBay 率先确立了为个人提供自由交易的网上平台，以及收取商品展示费用和交易佣金的“网上集市”商业模式。

这年，阿里巴巴旗下的淘宝网上线，再次采用了此前屡试不爽的完全免费的策略，这一举措迅速卷走了大量基础薄弱的新生卖家。

一场你死我活的肉搏战役打响了。

2005 年初，eBay 的市场占有率下滑到 24%，淘宝则上升到了 57%。一年后这一差距被进一步拉大，沮丧的 eBay 决定摆脱这一无法带来正向现金流的市场。2006 年年底，eBay 出售了易趣 51% 的股权，退出了水土不服的中国市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这场著名的失败最后被写成了畅销的商战案例。马云犹如当年的赵云，借此一战成名。

但免费是一把双刃剑，击退了对手，也终因自己流血过多，阿里巴巴不得不再次融资，这一次仍然是软银为首的 8000 万美元，创造了中国互联网企业融资的一个纪录。

2006 年 5 月 10 日，淘宝网推出了“招财进宝”，这是愿意为付费的卖家提供增加值服务，但却遭到了大量卖家的反对，市场已经被马云培养成了免费的消费习惯。不得已，阿里巴巴最后只得取消了这个计划。淘宝网复制阿里巴巴 B2B 收费模式失败了。

直到今天，因为一直免费，淘宝网仍然无法找到一个清晰的赢利模式。马云就像银行的一个总管，天天数着钞票，却没有一张是属于自己的。天下没有免费的午餐，当年种下的果，终于轮到了自己品尝。

2006 年 6 月 16 日，马云在和阿里巴巴干部交流时替自己辩解道：我理想中的商业模式是愿意付钱的就付钱，不愿意付钱的就不付钱。这是一个很高境界的商业模式，全世界还不多。我们就是要用“招财进宝”测试一下这个市场。

后来他在央视一档创业栏目《赢在中国》语重心长地告诫一位选手说：记住，每一笔生意必须挣钱，免费是世界上最昂贵的东西，免费不是一个好策略。

“出来混，总是要还的”，电影《无间道》里的这句经典台词，可能是马云的锥心之感，任何市场的竞争，最终取决于它的服务和技术产品的提升，而不是一味单纯迎合消费者的消费习惯，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

否则，伤害的只是这个产业已经平衡的生态链。

2011 年 10 月 10 日，淘宝单方面宣布提高技术服务年费，引起了众多中小业主的不满。11 日，一场酝酿已久的十月围城的“暴动”开始了。后来在商务部的压力下，马云不得不亲自出面答应商户的要求才算暂告一段落。

当初为了和 eBay 鏖战到底，解决淘宝网的支付系统，2004 年 12 月，马云决定推出独立于第三方的支付宝。

从支付宝出生的第一天起，它因为和淘宝网的天然血缘，一直面临是否能够独立成人的考验。

事实上，早在阿里巴巴推出这项产品之前，它的死对头 eBay 就推出过类似的产品。只是苦于一直无法找到清晰的赢利模式而半途放弃。

这一年底，马云荣获中央电视台“十大年度经济人物”，这一年，也无可厚非地成为马云年，各种关于马云的相关报道铺天盖地。一句话，马云真的红了。这是马云后来走上神坛的第一个官方台阶。

选择杨致远或许是一个错误

2005 年 5 月 16 日，世界著名财经杂志《财富》论坛在北京召开。在这次会议上，马云见到了互联网界两位声名显赫的老总，他的死对头惠特曼和雅虎酋长杨致远。这两个人不约而同地向他抛来了橄榄枝。或合作，或合并，或投资。

权衡再三，马云最终选择了自己曾经的偶像杨致远。马云

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后来说，之所以选择雅虎，是因为他觉得阿里巴巴和雅虎的互补性更大。

2005 年 8 月，杨致远以 10 亿美元的现金和雅虎中国的全部资产陪嫁到阿里巴巴。作为交换条件是，雅虎将拥有阿里巴巴集团 39% 的股权，以及一份未经公开的收购要约。这是当时互联网界最大的一桩并购案。

2007 年 11 月 6 日，阿里巴巴 B2B 业务在香港上市，这份迟到的要约才在招股书予以披露。

根据约定：在 2010 年 10 月后，雅虎将获得阿里巴巴董事会的第二个席位，同时雅虎的投票权将由 35% 增至 39%，马云等管理层则从 35.7% 降至 31.7%，而软银保持 29.3% 不变。

这是马云和阿里巴巴的一个历史分界点。

马云以及高管团队占有集团不到三分之一的股份，马云失去了对阿里巴巴的最终控制权。一家中国人创立的互联网公司摇身变成由境外资本控制的高科技集团。

马云之前一直要打造中国最伟大的一家互联网公司的理想提前灰飞烟灭。

在一片镁光灯的惊艳中，在众人羡慕的眼神中，也许只有当这喧嚣的华丽场景一一散去，当他独自转身面对自己的时候，他才明白这一切对他来说究竟意味着什么。

马云应该不会忘记当初王志东和张树新从新浪和瀛海威的黯然出局。一方面，合并给他带来了暂时中国最大互联网公司的桂冠，但另一方面，公司控制权的丧失，也让他产生了强烈的危机意识，这是一个企业领导人与生俱来的不安全感。这种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

患得患失将在以后的岁月里和他如影相随。说不定哪天雅虎不高兴，一跺脚让他随时走人。

马云在创造中国互联网奇迹的同时，也埋下了一颗随时可以引爆的炸弹，这也为未来马云和阿里巴巴带来了一切发生的可能。

从这一天起，马云后来在外人看来一直都无法理解的种种怪诞语言甚至不可理喻的一系列手法，在这里都可以找到谜底。这是马云的终点，也是他新的开始。

在现行的条件下，熟悉中国政治之道的马云当然明白，在丧失控股权的情况下，要继续保持自己对阿里巴巴的控制权，对外，他必须和雅虎和软银保持良好的私人关系，最差也不能撕破脸皮；对内，他必须随时保持足够的警戒，必须要保持他在阿里巴巴的绝对权威，要把自己塑造成无可替代的教主。否则他将帅位不保，因为他比谁都明白，这时候的阿里巴巴早已改名换姓了，顶着创始人的桂冠，他只是一个职业经理人，充其量也只是个合伙小股东。

于是我们看到了这一幕，在无数次面对媒体的公开场合，他一直在津津乐道地谈论着他和杨致远以及孙正义的私人友谊和对他的足够信任。

马云甚至这样说道：控制一家企业绝对不是资本，而是一个企业领导人的价值与理念。这大概也算是他内心里真实写照的一种自我安慰了。

这个曾经激励了无数创业人热情的小个子男人，他在迅速走向了人生顶峰的同时，也深陷于资本构筑成的华丽围城。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在成功与危机中交织，在梦醒与陶醉中反思，在踯躅与虚空中了悟。他在创始人与经理人之间交错。

事实上，雅虎中国加盟，并没有真正实现马云所说的互补，在当下的整个搜索版图上，雅虎甚至不值一提。

2009 年 1 月，雅虎新任 CEO 巴茨一上台，就公开指责马云并没有把雅虎中国做好，甚至威胁她将进入阿里巴巴董事会。

马云也不甘示弱，再次祭起他擅长的舆论大旗，一场危机公关才让他暂时没有了下课之虞。

6 年前的一场世纪大并购，在当时赚足了眼球，现在却不得不来还债。智者千虑，必有一失。这不得不算是马云的一个重大的决策失误。搜索应该是马云看重的一个方向，在收购雅虎中国不久后，马云表示，阿里巴巴在搜索领域既有决心更有信心，从今天起，在中国，“雅虎就是搜索，搜索就是雅虎”。

但是在 2005 年的互联网，百度和谷歌已经稳居这个市场的前两位，按照马云的理论，互联网行业只有第一和第二，没有第三。

马云如果真正从战略去考虑，选择的合作伙伴应该是惠特曼而不是杨致远。从同质性商业竞争角度来说，1+1 显然大于 2。

如果当初进行合作，也没有了后来因为竞争而带来的两败俱伤，也就没有了淘宝网到现在因为免费还一直没有找到赢利模式的困局。当然也没有了现在随时可以下课的命运担忧。十几年前一次对行业未来的判断，马云难道注定要一辈子来偿还？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

互联网骗子还是教父？

2006年春天，创业成为那一个年度的关键词。中央电视台及时开启了一个不同以往意义的项目，大型励志创业电视活动——《赢在中国》，它绝不仅仅是一个电视节目，也不仅仅是一场活动，它以“励志、创业”为主题词。

随着这一档电视节目的走红，马云也以一个成功企业家特邀评委的身份，以别具一格的点评方式，用极具鼓动性的语言，借助于央视特殊的传播平台，一炮走红。

如果说人们以前记住马云只是在业界，在那高不可攀的神坛上，如今，马云开始从遥不可及的云端降落凡间。他以自己的亲身经历，传授给这些渴望一夜成功的热血亢奋青年，他在节目中信口说出的话语，都一再地被扩大演绎，最后成为他们的创业宝典。

坦率地说，马云是个深谙媒体公关的一流高手。在他早年创办中国黄页时，就可见一斑。如果没有《赢在中国》，很难想象，马云能有今天的知名度。

今天，马云在这档节目上所说的那些创业秘籍，还在不同的人群和不同的场合一再被人引用。只是没有人去计较，他的这些宝典到底从创业中得到了多少印证。

和他的偶像杨致远相比，杨一直小心翼翼，谦虚谨慎。当然马云也乐意担当这样的角色，这才应该是马云风格。在电视上，在报纸上，在论坛上，他经常马不停蹄地来回穿梭于各个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场合。即便是现在，在新浪他自己的博客里，他还在乐此不疲地回答无数网友创业中遇到的困惑和问题。

这样带来的一个最直接的结果是，马云开始成为这个时代的真正代言人，成为这一代青年人在创业热浪中的教父级的人物。他也由此开启了马云时代的神话。一段属于马云时代的传奇开始演绎了。

但一个负面结果是，这些创业精英们，用夸张性的语言，一再地鼓动那些涉世未深的学子们，把自己当做救世主时，便会遭到众人的质疑乃至厌恶，甚至将为此付出惨痛代价。

2006 年 6 月，美国权威财经杂志 *Business2.0* 公布其“全球 50 最具影响力商界人士排行榜”，阿里巴巴网站创始人马云作为中国大陆地区唯一的企业家入选，排名第 15 位，比微软公司创始人盖茨还要高出 6 名。

从几年前四处碰壁落魄被人当做骗子的马云，开始得到了世界权威媒体的认可，一跃成为中国企业的新明星。自然，马云的底气似乎也足了起来。

6 月 16 日，马云在和阿里巴巴管理干部讲话时，再次把一个国家的发展和企业的发展进行了分析比较，他说：中国之所以这几年比西欧国家发展得快，一个重要的原因就是一把手讲话，从二把手开始，所有的人都要记笔记，回去以后全部传达。

这一年的 7 月 19 日马云作出了一个重大决策，在有着避税天堂之称的开曼群岛注册成立投资控股有限公司。9 月 20 日，马云决定再在英属维京群岛注册成立阿里巴巴投资控股有限公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一家打着中国口号的公司，经过一番腾笼换鸟，阿里巴巴开始从血统和法理上和中国进行了切割。这看似是一着国内民营甚至是外资企业惯用的妙棋，但这也为阿里巴巴未来带来了不确定的政策风险。

同样是这一年的8月，著名经济学家，长江商学院教授曾鸣出人意料地加入阿里巴巴，任集团参谋部资深副总裁。两年后，接任集团“参谋长”。这个一般只有在国家军队序列中才有的职务，却是马云的企业政治化的一大发明。

巅峰状态下的危险时刻

2006年11月，百安居中国总裁卫哲闪电般加盟阿里巴巴，并出任集团资深副总裁兼企业电子商务(B2B)总裁。

卫哲1970年生于上海。1993年毕业于上海外国语大学，进入上海万国证券公司。历任万国证券资产管理总部副总经理、普华永道(PWC)高级经理、东方证券投资银行总部总经理。

《福布斯》杂志当时这样介绍这位年轻的少帅：卫哲加入阿里巴巴恰逢其时，他的角色有点像Google的CEO埃瑞克，将把一个处于火热发展中的企业带入更加快速的成长中。卫哲的到来对于阿里巴巴是一个关键的时刻。

马云则这样评价卫哲：“卫哲有着杰出的销售推广与零售管理经验，他把运营一家公司所需要的专业运营方法带入了阿里巴巴。卫哲是目前很罕见的专业人才，他既有很棒的传统管理经验，同时又具备了互联网精神。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2007 年 11 月 6 日，阿里巴巴网络有限公司 B2B（股份代号：1688）于香港联合交易所主板成功上市。全球发售集资总额为 131 亿港元，其中包括收市后行使的超额配股权的集资额，这使得阿里巴巴成为当时全球第二大规模的互联网公司首次公开发售。

马云以上市公司接近 5% 的股份，身家一夜暴涨，在随后的几年里，我们都可以从《福布斯》杂志财富榜的游戏中，看见马云的身影。

与此同时，两年前的一桩世纪大并购的部分要约罕见地公布在阿里巴巴的招股说明书上。这份迟到的约定一公开，业界和舆论一片哗然。马云 5 年期满，什么时候下课开始成为这家已经跻身世界级公司的最大悬念。

2007 年 12 月 11 日，他在给跟了自己多年的部下交流时说：你们疲惫了，我也疲惫了。真的很累。

12 月 24 日，在毫无征兆的情况下，马云突然出手宣布：对旗下高层进行调整，淘宝网总裁孙彤宇、阿里巴巴集团 COO 李琪、阿里巴巴集团 CTO 吴炯、阿里巴巴集团资深副总裁李旭晖将会辞去现任职位。与此同时，阿里巴巴集团副总裁、淘宝网副总裁邵晓锋将调任支付宝公司执行总裁。阿里巴巴新闻发言人表示，此调整是基于公司干部轮休学习计划。

这是阿里巴巴第一次爆发的人事大地震，在这场变局中，孙彤宇是 18 罗汉之一，从中国黄页开始就一直追随马云。2003 年 5 月，也正是他一手创建了现在的淘宝网。而吴炯则是马云和杨致远关系的直接见证人。孙等四人在整个公司中也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

占有不菲的股权。

孙彤宇能力超强，有较高的领导管理才能，深得人心，当孙在五分钟前被突然宣布轮休时，许多他的部下和他一起失声痛哭。几年间，已经离开了阿里巴巴的孙彤宇一直未就此事发表看法，只是表示过去一切都不想再提。

但在孙离去后的三年多日子里，并没有给淘宝带来多少好运。虽然淘宝在C2C领域拥有无可挑战的地位，但腾讯一直悄悄尾随其后，2010年的第三季度，其份额达到11.6%。此前，淘宝在B2C领域似乎不怎么积极，只是到了不久前才决定让B2C业务淘宝商城独立发展。而根据艾瑞的数据，此时京东商城的份额已经达到35.6%，紧随其后的是综合购物平台当当和卓越亚马逊均为8.9%及专注服装业的凡客诚品5.3%。

更要命的是，在刚刚的第三波人事震荡中，陆兆禧不得不两线作战。他被同时被任命为阿里巴巴B2B和淘宝网总裁。一向注重培养干部的阿里巴巴难道真的没有人才？这个答案也许马云可以回答。

2008年1月27日，上海市委书记俞正声在上海政协十一届一次会议上，面对政协委员，就“上海为什么没出马云”进行了反思。一个月后，广东省委书记汪洋也接过了这个话题。

马云以一个企业家的身份正式登堂，成功地走入了体制里的视野，成为媒体和官场的宠儿。阿里巴巴公司的股价也开始水涨船高，从上市初期的15港币左右一路攀升至接近50港币。

马云和他的阿里巴巴一道赢来了整个生涯中的巅峰时刻。

这一年的4月14日，在湖畔学院三期的高级干部培训班上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云踌躇满志，再次把互联网上升到了一个国家的层面。他说：互联网是国家战略机器，只要运用互联网，什么外交谈判，一点就进去了。

但是好景不长，这年下半年的一场突如其来的全球金融危机打碎了马云的好梦。马云在给员工的一封内部邮件中号召阿里人“准备过冬”，这就是后来著名的“过冬论”。

阿里巴巴 B2B 业务因为这场危机遭遇重创，加之上市公司增长乏力，阿里巴巴迅速被打回原形，股价一路下滑。而与此同时，淘宝网和支付宝还在为找到合理的赢利模式而苦苦挣扎。

坏消息接踵而至。这年的年底，和马云私交甚笃的雅虎创始人杨致远因谷歌收购雅虎失败被逼辞去雅虎 CEO 一职。2009 年 1 月，铁娘子巴茨接替了这一职位。上任不久，巴茨就表示了对马云的不满，并表示将要履行雅虎作为阿里巴巴大股东的权力。

马云帅位不保的传闻开始甚嚣尘上。在内困外忧的双面夹击下，马云创造的神话开始渐渐松动。

这年的 9 月上旬，马云给了阿里巴巴一个措手不及。他以接近 21 港元的价格，高位抛售了自己 1300 万股份，套现约 2.7 亿港元。事后，马云解释说：“自己做了一个很痛苦的决定。”

6 天后，雅虎也不甘示弱，立刻还以颜色，抛售自己手中 1.1% 股份。立刻在股市引起波动。

但这一切并没有能够撼动马云的决心。他再次决定借淘宝网和支付宝这两个平台发力，重塑阿里巴巴芝麻开门的神话。

这一年的 9 月 10 日，是阿里巴巴集团成立 10 周年。在这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一天召开的庆典大会上，马云宣布：当年“18 罗汉”全部辞职重新应聘上岗，把创始人这一身份归零。

而马云必须明白：企业和一个国家一样，作为一个企业的创始人，在企业达到一定规模，走向资本市场，走向公众的那一天，其实创始人已经成为过去。阿里巴巴两年前就已上市，马云也早不是创始人。

历史总是如此的相似

2009 年的金融危机让实体经济大受打击，却让电子商务从中受益。

2009 年上半年淘宝实现交易额 809 亿元，逼近上年全年 999.6 亿成交。截至上半年，淘宝网共有注册会员 1.45 亿，占全体中国网民数的 43%。网购用户同比增长 101%，是中国网民同比增长速度的 3 倍。到 2009 年 7 月，支付宝的注册用户已经突破 2 亿。

支付宝是孙彤宇于 2004 年 12 月 8 日从淘宝网以一个部门的形式剥离出来，成为独立的公司。支付宝作为淘宝的重要财务平台，与淘宝网以及阿里巴巴的整个电子商务业务都息息相关。

正是支付宝的推出，解决了电子商务发展中一部分问题，也让中国的电子商务进入快速发展阶段。

马云说：我永远相信只要永不放弃，我们还是有机会的。最后，我们还是坚信一点，这世界上只要有梦想，只要不断努

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分是死在明天晚上。所以每个人不要放弃。

马云的这一战略重任落在邵晓锋身上，加入阿里巴巴之前，邵晓锋曾长期从事专业的刑事侦查工作，是知名的刑侦专家。在阿里巴巴内部独特的江湖文化中，邵为人忠厚，被称为“一代大侠郭靖”。

2008 年 4 月 10 日，马云宣布“大淘宝战略”计划。正式拉开了马云的决战大淘宝的序幕。

而大淘宝整个计划能否实现，攸关支付宝这一核心产品的支持。

事实上早在 2007 年第一次集团人事地震的一个月后，邵就被马云委以重任，出任支付宝执行总裁。

2009 年 12 月 9 日，邵晓锋以“裸奔”的形式庆祝支付宝日交易量突破 12 亿元人民币。曾任刑警的邵晓锋以黑礼帽、黑墨镜、红短裤的“佐罗”造型现身兑现了之前的承诺。

但它的未来并非一片光明。

中国银联已加入到竞争的行列。早在 2009 年初，这家由国内 80 多家主要国有及商业银行作为股东成立的公司，打造第三方支付平台“国家队”的信号日益强烈。银联与银行的天然联系将是这家机构的巨大优势。银联总裁许罗德原任中国人民银行支付结算司司长，ChinaPay 董事长刘永春原任央行支付科技司副司长，这样的人事安排证明了“国家队”的实力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一年的5月，马云再次发动他最擅长的媒体公关优势，开始频频露面表示：愿意无偿把支付宝捐献给国家。对此，代表监管的央行一直没有回应。

但不久在年度年会上，马云一改对以前支付宝的首肯，开始批评“支付宝用户体验烂到极点”。

听完马云的训斥，邵晓锋哭了。但邵晓锋对马云这些指责表示不服气，坚称一定会把支付宝的体验做得更好。此外，支付宝其他多位高管也在台上为糟糕的用户体验进行了反思。

五年来央行影子一样的监管，无形之中把邵晓锋也逼上了绝境，导致马云不满，最后他黯然下台。邵的问题在于一直回避对公司长远战略定位的思考，反而对支付宝涉及政策风险的心理负担过重。

正如马云所言“互联网已经成为一个国家的战略机器”，金融已经成为国家的核心能力，金融战争已经演变为国家之间的国力之争，国家会把一个占大半壁江山，年交易额将会高达1万亿元的这样一个超级网银会放心交给一个由境外资本控股并在境外注册的一个公司吗？即便如此，那这个公司也将时刻处在央行的“达摩克利斯之剑”苛刻的监管之内。

果不其然，2011年5月12日凌晨，雅虎提交给美国证券交易委员会的文件披露，为尽快取得一个非常重要的牌照，阿里巴巴集团对在线支付业务“支付宝”的所有权进行了调整，将由马云主要控制的一家中国公司来取得支付宝的全部股权。随后，支付宝发布声明证实该消息，称此举是为了达到《非金融机构支付管理办法的要求》，并透露去年支付宝所有权就已转

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让浙江阿里巴巴商务公司。

不过，雅虎似乎对就此失去支付宝心有不甘。随后，雅虎向外发布声明，称支付宝重组时并未获得阿里巴巴集团董事会和股东批准，直到今年 3 月 31 日雅虎才获悉有关事宜。

著名媒体人胡舒立随后发表了对马云商业操守的公开质疑。一石激起千层浪，媒体和公众几乎一边倒的站在阿里巴巴的对立面。

其实一个体制里出生的人其实在中国现实下，马云这样做是不无道理的，许多年后，支付宝必将还会遭遇到的可能政策上的限制，而证明许多年前邵晓锋是如何正确的。不知道邵晓锋在阿里巴巴是否能够看到这一天。

然而，邵晓锋最后为自己正名的愿望很快落空了。2010 年 1 月 21 日，马云突然宣布阿里集团首席人力资源官彭蕾出任支付宝 CEO。彭在阿里巴巴帝国中是仅次于马云的二号人物。

两天后，马云宣布了阿里巴巴大淘宝战略执行委员会组成名单，成员包括执委会主席淘宝网 CEO 兼总裁陆兆禧、曾鸣、王坚、彭蕾、张勇和王帅，邵晓锋并未入选。没多久，邵晓锋被宣布担任阿里巴巴集团的秘书长这一莫名其妙的职务。

一个跟淘宝绑架了五年的支付宝，如何寻找出口完成自身突围，否则一个运营了五年的超级大公司，如果连自身的财务状况和赢利模式都没有搞清，即便央行颁发牌照，未来又能够走多远？

历史总是如此的相似。当初孙彤宇等四名高管被宣布轮休学习，邵晓锋临危受命。如今他也被宣布退居二线，尽管他仍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然心有不甘。

在内忧外患之下，马云居然能够游刃有余地操控各个人的命运于股掌之中，其驾驭手腕可见一斑。

马云多次这样谈到他关于“聪明”的论述：聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。所以永远记住，不要把自己当成最聪明的，最聪明的人相信总有别人比自己更聪明。

耐人寻味的是，2010 年 9 月，美国《财富》杂志以“智慧”和“影响力”为指标，评选出当今全球科技界最聪明的 50 人。马云以“阿里巴巴 CEO”身份入围“最聪明 CEO”第四名，颁奖词为“阿里巴巴的帝国正在向全球快速扩展”。

或许，正如邵晓锋的裸奔一样，在这个不乏传奇的年代里，只有马云这样的神话还有继续奔跑的能力，尽管未来一切可能只是裸奔。

2010 年的 4 月 12 日，马云决定孤注一掷，对外宣布继续向支付宝投资 50 亿人民币。外界猜测这是马云在向央行叫板。但这个精明的浙江商人想必比谁都明白，在“越大越可靠”的中国，或许这才是真正高明的企业生存之道。

阿里巴巴的未来的发展我们不得而知。但马云和彭蕾当下必须要面对的一个尴尬现实则是：一个跟淘宝绑架了五年的支付宝，如何寻找出口完成自身突围，否则一个运营了五年的超级大公司，如果连自身的财务状况和赢利模式都没有搞清，即便央行颁发牌照，那么这家公司未来又能够走多远？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从“马云宝典”到“马云讲话”

2010 年 12 月，阿里巴巴集团送给了马云一份厚礼：一本署名阿里巴巴集团选编的《马云内部讲话》，由颇具官方权威的红旗出版社出版发行。

红旗出版社出版的作品在中国人的政治生活中扮演着非同寻常的角色。早年，它是出版党和国家领导人文选的指定出版社，具有一言九鼎的政治权威。

据媒体报道，“6 万册《马云内部讲话》甫一上架，就遭到了市场疯狂的追捧，出版社不得不再次加印 10 万册”。

马云终于从各种报纸杂志和眼花缭乱的屏幕上华丽转身，以这样一本书的形式，为自己上半生的人生画上了一个完美的句号。

他也把那些曾经遥不可及的神话和他那些看上去怪异的想法，通过这样一种盖棺定论的颇具官方色彩的方式来为自己正名，从而也完成了自己走向神坛的法理论述，从马云宝典变成马云讲话，从马云经验变成马云思想。这本书的副标题则是这样写道：关键时，马云说了什么。

马云完成了惊险一跃。

正如他在无数次重要场合一直重复的这句话：If not now？when？！ If not me？ who？（此时此刻，非我莫属！）

然而历史总是如此的诡异，就在马云借助一本书声誉再次重返神坛两个月后，阿里巴巴的第三次重大人事震动再次跌破

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们眼镜。

在阿里巴巴股市表现整体不佳的背景下，2011 年 2 月 21 日，阿里巴巴 B2B 发布公告称：董事会批准 B2B 公司 CEO 卫哲、COO 李旭晖引咎辞职的请求，原 B2B 公司人事资深副总裁邓康明引咎辞去集团 CPO，降级另用。B2B 董事会任命陆兆禧兼任阿里巴巴 B2B 公司 CEO；集团任命彭蕾兼任集团 CPO。近 100 名销售人员及部分主管和销售经理，需要对其故意或疏忽地容许骗子规避公司的认证措施以及在国际交易市场上有组织地进行诈骗的商户店铺负直接责任。

“引咎辞职”、“降职另用”，这些官方重大人事变动中才会出现的用语，再次罕见地出现在人们视线中。

外界一直忽略的是，马云选择 2 月 21 日，这看似一个平常的日子，但马云想必是意有所指。

从记者当年调出的摄影录像日期中不难发现，正是 12 年前的这一天，马云在湖畔花园自己家里召开了阿里巴巴历史上的第一次“全代会”，2 月 21 日，其实才是阿里巴巴真正的诞生日。

马云创始人身份再次得以彰显。

随后马云在一封给员工内部邮件里称：过去的一个多月，我很痛苦，很纠结，很愤怒。

分析马云的大淘宝布局中不难发现：大淘宝执行计划中的关键角色，牢牢地控制在他可以信任的人手中。这也是马云手中唯一将来可以和大股东雅虎谈判的筹码。毕竟任何的恩怨都是围绕着自身利益展开的。

马云在这封邮件中宣称：阿里巴巴从成立第一天起就从没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以追逐利润为第一目标，我们决不想把公司变成一家仅仅是赚钱的机器，我们一直坚守“让天下没有难做的生意”的使命！客户第一的价值观意味着我们宁愿没有增长，也决不能做损害客户利益的事，更不用提公然的欺骗。

这项人事一公布，马云再次成为焦点。单凭以价值观为依据，并不足以让卫哲下台。卫哲是一个有着丰富经验的职业经理人。用一贯的宣扬和一次地震式的高管斩立决，并不能够为诚信提供任何保证，阿里巴巴缺的是有效的保障体系与认证制度。这个责任并不应该由卫哲承担，而是马云自己本人。

现如今，阿里巴巴的 B2B 业务增长乏力已是众所周知，从股价看，自从 2007 年在港交所上市以来，阿里巴巴的市值最多时缩水超过 60%，目前虽然有所反弹，但缩水幅度仍接近一半。电子商务领域观察家认为，这其中一个主要原因，便是市场导向不明确。

而阿里巴巴 B2B 如何突破真正的天花板，或许才是马云面临的最大挑战。

卫哲是典型的新商人，温文尔雅但逐利而为，他以天价的年薪和不菲的股权代价，完成了阿里巴巴的自身使命后，便黯然出局。作为主席的马云热情易激动，而卫哲则慎重且有条不紊。他们两人一个负责台前，而另一个则居于幕后。从资本市场选项来看，卫哲更像是一个可以信赖的职业经理人，而不是一个创始人。这本质上的差异，也为二人上演了一场从最初的惺惺相惜到最后的曲终人散的职场悲歌。

卫哲的离去，无疑为马云因资本市场和股东带来的压力解

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了套。这一次的人事布局，可谓一石三鸟。

但坊间并没有停止对马云的质疑，马云究竟想干什么？难道他不需要承担管理责任而同样“引咎辞职”？

2005 年马云在深圳与网商交流时，曾这样说道：只有两个情况下你是 CEO，第一你做决定的时候你是 CEO，平时你不是 CEO；第二个在你犯错误的时候，你是 CEO，你说这是我的错。而不是说成功的时候是我，失败的时候是你们执行不力，你的组成团队不好。

就是这个人，你很难从他的表演和演讲中严格区分开来。当然，在他正常逻辑行为的背后，表演似乎也是他的天赋。

除了那封已经付诸各大媒体内部邮件，那个曾经能说会道的马云似乎一夜之间消失了。

激情退去过后的裸泳者

无可否认，马云创造了中国电子商务的奇迹。他想用自己的激情打造这个世界一家更加开放、更加透明、更加分享、更加责任，也更为全球化的公司。放在 10 年前，这个时代需要马云。

但是当他走向神坛的那一天起，放在互联网经过 10 年深刻洗礼的今天，那个真正的马云已经离我们远去。

马云苦心经营的不是一个企业的理想国，而是他一心想借助于企业这个平台成立的一个虚拟的集权世界。在这里，他成为这里的最高裁判者。

2008 年 4 月 17 日，他在欢迎蒙牛集团来访的欢迎会上这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说道：我觉得全世界最好的商业模式是国家，国家本来就是一个公司。当然，国家是不能随便成立的，但是有一个地方可以成立国家，那就是虚拟的网络上。

在这个丛林生存法则的网络世界里，在这场博弈场上的参与者，过去是，现在是，既伟大又渺小，既高贵又卑贱，既聪明又愚蠢，他们都是——但永远只是个普通人。

从某种意义上说：马云真正的悲剧，是他试图在开放的互联网世界里,建立起一家拥有国家高度集中的权威体系的江湖，有市场自由竞争的价值，也有享受国家层面的话语系统。而他希望自己成为风中骑士的那个将军。这注定是无法兼顾的一个乌托邦的美好愿景。

马云说他欣赏的人是金庸笔下《笑傲江湖》中的风清扬，最高境界是杀人于无形之中。但马云似乎忘记了这一点，风清扬只是众人意念中的一个影子、侠客梦想中的一段神话。

不可否认，马云是一个充满着理想主义激情的创业者，但是他也是个交织着现实与商业的功利主义者。他是个对自己充满清醒认识的自信者，但他更是一个对未来充满不确定性的自卑者，当过度的自信与自卑媾和在一起，便是一种走向狭隘和危险的自恋和固执。历史已经证明：世界上所有的神话都来源于自身过度的透支不安全感的条件反射。

如果放眼于历史，在这片古老的土地从来就不缺乏过神话，当初的神坛几乎最后都走向了历史的祭场。当初的浮华，不过是沧海桑田中的一缕细沙。

套用马云喜欢巴菲特的一句名言：只有等到退潮的时候，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们才知道谁在裸泳。

事实上，马云比谁都明白，他交杂在这矛盾之中。2007 年阿里巴巴上市后不久，马云向自己发出了这样的警告：最近一下子名气大了起来，一下子别人都觉得阿里巴巴这么厉害，马云这么厉害，特别是上市以后，人们看我的眼光也不对了。媒体也跟着起哄，我们可能自己会忘记自己。

这应该是马云内心里最为真实的写照：在看似清醒的告诫中透着暗暗自恋。

这个有着政治情怀的企业领袖终究没有走出中国历史的窠臼，以激情的理想开端，短暂辉煌过后，以反理想灰飞烟灭终场。这一切，深深地耕植于现实的土壤里。

马云曾说：互联网公司的失败，一定是自己造成的，要么是脑子发热，要么是脑子不热。他还说：这是一个好时代，这是一个谁都不愿错过的时代！坚持理想，坚持原则能让我们成为这个时代中的时代！

但这个时代还属于马云吗？

在这个丛林生存法则的网络世界里，在这场博弈场上的参与者，过去是，现在是，既伟大又渺小，既高贵又卑贱，既聪明又愚蠢，他们都是——但永远只是个普通人。

同时马云在内部邮件里这样说道：如果今天我们没有面对现实、勇于担当和刮骨疗毒的勇气，阿里将不再是阿里，坚持 10 年的梦想和使命就成了一句空话和笑话。

许多年前的那个晚上，当记者还在上海浦东的一座普通公寓里看到央视的《书生马云》时，被这个小个子的男人感动得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一夜未眠。那时相信中国一定会出一家世界上最伟大的互联网公司。

许多年后，当再次重温那一段画面时，这个男人的身影已日渐遥远。

不过 12 年的光景，一切都恍若隔世。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从国美的一连串博弈可知，唯一能够与中国大型民营企业创始人抗衡的，是资本的力量，而不是职业经理人。不管今后张大中是否会进驻国美，国美都不会因此打上张氏烙印，而张大中将是另一个过客式的经理人，陈晓带领国美走出黄光裕入狱事件的阴影，而张大中则带领国美走上正常经营轨道，国美会就此走向常态化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黄光裕
草莽枭雄不归路

有人说，如果黄光裕能够及时收手，他或许能成为另一个李嘉诚，也是从广东走出来，也是“亚洲四小龙”之一的中国香港造就出来的一位名誉全球的华商。

然而，李嘉诚和黄光裕生存的时代和环境毕竟不同。惯性的使然，黄光裕终于没能够成为另一个李嘉诚。但是，他又是幸运的，即便身在牢笼，依旧可以行使他作为国美大股东的权利。当然，他与更加熟悉国际商业规则陈晓的国美控制权之争，也显示出他的商业思维已经落后。

一个显然的事实，如果不是在2008年迅速蹿升至高位后遽然跌落，黄光裕无疑是中国改革开放30年的最佳代言人之一。而现在，他不过是这个时代里的典型财富故事的又一个典型案例。

黄光裕是一个时代的产儿，似乎也注定脱离不了时代宿命。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生存为王

黄光裕出生在盛产商人的中国广东潮汕地区。

发源于汕头市普宁县寒妈径的练江，奔腾 70 多公里后在汕头市潮阳区海门附近汇入大海。从海门逆江北上，从冲积平原慢慢进入丘陵地区，沿途有一个十来万人口的小乡镇，叫铜盂镇。从铜盂镇沿着泥泞的道路再向西走上约 4 公里，有一个叫凤壶的村庄。凤壶村有三个自然村，曾厝是其中的一个小村庄。

这就是黄俊钦、黄光裕兄弟的出生地。黄光裕出生于动荡的 1969 年 5 月 9 日，哥哥黄俊钦长他 3 岁，另外，他还有两位分别小他 4 岁和 6 岁的妹妹黄秀虹和黄燕虹。兄妹四个原来都是跟母亲姓曾，直到 1991 年才改回跟父亲姓黄。

有好事者穿凿附会，称黄光裕的名字十分富贵，含“黄金万两、光芒万丈、富裕万代”之意。其实，他身份证上的名字是黄俊烈，只有在香港的身份证件上才用黄光裕这个名字。

关于黄光裕的祖籍，还有一种说法，说他是汕头市潮阳县西胪镇波美村人。其实这种说法也对，因为黄光裕父亲黄昌义是波美村人。

据《第一财经日报》记者实地调查得知，黄光裕的爷爷以前是波美村的地主，在村里地位相当显赫。在 20 世纪 50 年代初土改时，他们家的土地财产都被没收了，黄光裕的父亲黄昌义作为“地主崽子”自然受到了歧视与欺负，所以他后来甚至

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不愿承认自己是波美村人。这种怨愤，也影响到了以后的黄光裕兄弟。

从小受到歧视的黄昌义，于12岁时躲到了凤壶村，投靠了村里的一户曾姓人家，后来与曾家的女儿曾婵贞结婚，做了“倒插门”女婿。

据媒体报道，黄光裕母亲曾婵贞祖上曾经是泰国有名的侨商，生意做得很大，开了很多店铺，贩卖布料、糖、鱼、豆等，在泰国显赫一时。黄光裕母亲后来曾骄傲地对别人说：“我们老祖先以前在泰国的名气，跟我们孩子现在在北京的名气一样大，在泰国谁要挂我们家的招牌，他的生意就会火起来。”

但是，无论是父系的土地传承，还是母系的商运亨通，都在土改、“文化大革命”等运动中被碾为尘土，一家六口人挤在不足14平方米的小房间里。在这个并不富裕的村庄里，黄家是最贫困的一户人家。

作者张小平在《首富真相》一书中写道：在那个经商被批判为十恶不赦、要当做“资本主义尾巴”被割掉的疯狂年代，年幼的黄俊钦、黄光裕兄弟却在默默地接受着另外一种教育——母亲经常给他们讲一些祖辈做生意的故事，那份曾有的富有和荣光，对他们幼小的心灵产生了深刻的影响。

地缘和血缘上的经商体统与基因，在以后激荡起伏的商业环境中发挥了作用。和张扬的黄光裕相比，大哥黄俊钦从小性格显得十分内向，一直沉默潜行，但两人后来在商业上所取得的成功及个人拥有的财富却在伯仲之间。

1985年，被生存压榨地喘不过起来的黄俊钦和黄光裕兄弟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怀揣着家里千方百计筹措来的4000元钱，开始出门闯天下，从广东贩卖收音机、电子表之类的东西，远下内蒙古。那一年，黄俊钦19岁，刚刚高中毕业，黄光裕16岁，连初中都没读完。

那时做这种生意是要冒很大风险的，因为倒卖商品在当时还是属于“投机倒把”的违法行为，是当时政策不允许的。所以，母亲在家里成天提心吊胆，害怕两个儿子出事。不幸的是，担忧后来竟真的变成了事实——大哥黄俊钦不久便出事了。那次是在呼和浩特，黄俊钦和另外一个人带了2000块钱左右的货过去卖。也很凑巧，那个伙伴那天突然得了急性肠炎，跑到医院看病去了，结果警察把黄俊钦一个人给逮住了。警察指着那堆东西问黄俊钦，这些货是谁的？黄俊钦沉默了片刻，承认货都是自己的，一个人全部顶了下来。后来，东西被没收，人也被扣押起来。最后，黄俊钦在呼和浩特被拘押了81天才出来。

20年后，当兄弟俩都“名满京华”时，媒体对他们当初这一段闯天下的经历充满好奇，甚至加以原罪的质疑，他们对此也一直讳莫如深，不愿多提。但显然，这对两兄弟的打击甚大，自此离开内蒙古，改到“祖国的心脏”北京继续“投机倒把”，谋一口饭吃。在他们少年老成的心里，清晰地刻着两个字，那就是“生存”。

在做了一些小生意后，黄光裕决定赌一把大的。千思万找后，黄光裕瞄准了服装行业。他决定孤注一掷，把自己在内蒙古和来北京最初几个月做生意赚的几万元钱全部拿出来，从广东订了一批服装。想不到的是，很少亏本的黄光裕，这次却彻底搞砸了。由于对这个行业不太了解，服装的尺寸、型号、款

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式他没有摸准，结果这批服装在北京兜售了大半年，却基本上还是原封未动。

正在内心无比焦躁的时候，黄光裕认识了一家位于珠市口东大街420号的名叫“国美”的服装店，服装店分上下两层，总面积不到100平方米。因为这个服装店生意也不是特别好，店主想把它承包出去。黄光裕一听到这个信息，心里便开始活动起来，希望通过一个据点来改变自己四处奔波、居无定所的现状。

1986年10月底，黄俊钦风尘仆仆地赶到北京，和服装店负责人进行了谈判。最后兄弟俩决定冒一次险，用东借西贷的3万多块钱，把这个店面盘了下来，合同期限是3年。

1987年1月1日，兄弟俩的国美服装店正式开张营业。

至于创业的原始资金，至今仍是一个谜。但无疑，与老乡的无私帮助不无关系。黄光裕刚到北京时，就结识了一大帮慷慨帮助和支持他的潮汕老乡。据黄光裕事后回忆，他在北京的初期因为资金不够，会经常先从朋友那里先拿货，后付款。黄光裕和许钟民尤为亲密。

1964年出生于潮阳县成田镇，曾担任中关村股份、京文唱片、潮好味等多家公司董事长的许钟民，是黄光裕事业生涯中一个极为重要的人物。有媒体报道，称多年来黄光裕和许钟民有一个习惯，就是在“潮好味”边吃着弹牙的牛肉丸边聊着他们感兴趣的大项目。他和黄光裕兄弟的渊源更为深远，他们的经历也十分相似。

似乎是事先约好似的，几乎都在1986年，黄光裕和许钟民

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一次闯入北京这个偌大的城市谋求发展。

与黄光裕的寒酸相比，早在1983年左右，18岁的许钟民便因为贩卖大米发了财，拥有了汽车、摩托车、几十个工人和几十万的“巨额”财富。

据媒体披露，许钟民就像黄光裕的大哥，对其照顾有加：在国美A股借道上市时便曾得到了许钟民的帮助；而2006年黄光裕兄弟遭遇调查门危机时，神通广大的许钟民更是出力不少。

不管怎样，黄光裕、黄俊钦两兄弟正式从“行商”变成“坐商”，拉开了创业迈出了第一步。

因为对服装不太内行，所以在刚开始2个月内，店里一边卖服装还一边卖电器。到1987年3月，兄弟俩干脆把它彻底转型成电器店。至于那批滞销的服装，到最后都没有卖完，黄光裕干脆把它们发给员工当工作服。

黄氏兄弟无意识中闯入了一个正面临重大变局的行业。不过，在国有电器商场一统天下的1980年代末，私营电器店想取得一席之地不是那么容易的事，黄氏兄弟还得费尽脑汁才能在“居，大不易”的京城生存下来。

“那时我也琢磨过做食品生意，但当时人们的消费水平没达到那个程度；做服装生意，有面料、季节性的讲究，我也不太懂。而家电相对比较定型，我觉得自己做起来还比较合适。当时家电还是有货不愁卖，就看你能不能进到货。”后来，黄光裕在回忆当初创业情形时说。

尽管是有货不愁卖，但黄氏兄弟仍然决定走“坚持零售，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

薄利多销”的经营策略，而当时那个卖方市场背景下，很多商家正在采用“抬高售价、以图厚利”的经营方式。

黄光裕回忆说，其实当时有“逼”的成分。因为那时的商业机构大多是国有单位，有一级、二级批发站，有自己的渠道和网络，实力比他强，门路比他多。“作为一家个体企业要想办法吸引来客户，必须有自己的东西才行”，当时他想出的方法是最简单也是最有效的——薄利多销。

低价策略为小小的国美电器店带来了不少回头客。不仅是薄利多销，在货源上他也下足了功夫。“当时洗衣机、彩电等都是凭票供应的，要从非正规渠道得到这些货，就要去想办法。有时候，别人有好多好多产品，却没人来买，我就想办法从他手里把货拿过来。”为了寻找价廉物美的“好商品”，国美时不时和当时很多的家电零售商们一样，从广东番禺一带贩卖了一些走私货。

但是，不管怎么样，你不得不承认黄是一个商业天才。黄光裕和他的国美在这个市场上留下了很多痕迹，他首创的很多零售业拓展模式后来成为一种行业的通用模式。

连锁帝国

对于私营经济来说，1988年是真正取得合法地位的一年。当年4月12日，七届全国人大一次会议通过了《宪法修正案》。新宪法中增加了这样一段至关重要的文字：“国家允许私营经济在法律规定的范围内存在和发展，私营经济是社会主义公有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制经济的补充。国家保护私营经济的合法的权利和利益，对私营经济实行引导、监督和管理。”这是1956年中国实现社会主义改造、消灭私营经济后，首次以宪法的形式重新确立私营经济的地位。

1988年，国美电器赚的盆钵皆满。但是，随后却是长达3年之久的“倒春寒”。1989年，对中国来说是一个政治紧张、经济疲软的年份。通货膨胀、官员腐败、民工热潮等诸多难题都在这一年加速发酵。因为苏联和东欧等社会主义国家政局的持续恶化，再加上国内发生的政治风波，以及野草般疯长的私营经济，让一些人开始担心：这些会不会让社会主义中国“变色”？此种担忧最终导致中国经济出现了“倒春寒”现象。

在这股“倒春寒”中，年广久以贪污、挪用公款罪被捕入狱；李书福、王廷江、蒋锡培等被“吓坏”的私营企业家，纷纷把自己的企业送给当地政府，以求退财消灾；而在民营经济发达的广东、福建等省，则出现了企业家携款外逃的现象。

刚刚创立两年的国美电器也遭遇了严重的危机。曾经被抢购的家用电器，一下子变得无人问津。另外，国美的数家门店也在一次清查行动中被关，很多货物被抄走，黄俊钦再次被拘查，黄光裕则被逼得在外面东躲西藏。黄氏家族遭遇了第二次重大危机。

至于被查的原因，没有明确的说法。但据资料分析，最大可能的是两种原因：一个是涉嫌偷税漏税；一个是有贩卖走私家电之嫌。而这两点，可以说是当时大多数私营企业的普遍问题，算得上两宗典型的“原罪”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就是在这一次整顿中，联想创始人柳传志也受到了严重惊吓——1989 年 4 月，广东警方查处了一起走私案，顺藤摸瓜找到了联想门上。柳传志只得向领导求援，最后以罚款 300 万元了结。

1992 年，邓小平的第二次南方之行，终于使中国经济“寒尽春来”。与 1984 年第一次南方之行的相对谨慎相比，这一次邓小平热情洋溢地称赞了特区经济发展所取得的成绩，并提出“发展才是硬道理”、“基本路线要坚持一百年”等旗帜鲜明的观点。正如其后“两会”期间刊发的长篇通讯《东方风来满眼春》的标题所渲染的一样，全国又掀起了一股新的下海经商热。

经过长达三年的跌跌撞撞，国美电器终于生存下来。然而，就在国美生意再次蒸蒸日上的 1993 年初，黄氏兄弟分家了。

一种说法，是因为两人的产业理想和商业观念渐行渐远。另一种说法是，分家是为了家族企业的多元化。但很显然，具有商业眼光的大哥黄俊钦，已经敏锐地抓住了房地产这个中国最暴利行业的脉搏。据国美旧臣李俊涛介绍，约在 1992 年的时候，大哥黄俊钦开始对电器行业产生了疲倦之心，却对房地产、资本运营、IT 等行业兴趣渐浓，于是黄氏兄弟正式分家。哥哥的一举一动，始终对黄光裕有着极大的影响。据黄光裕透露，黄俊钦比他有钱，“只不过他没有上市罢了，他的产业的价值是难以估量的。”在把国美电器做大后，黄光裕也开始进军房地产业。然而，事实证明，正是因为涉足房地产业，使他最终成为阶下囚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不管缘于哪一种原因，兄弟俩最终分了家，而且分得很干脆、很彻底——黄光裕分到的是国美的牌子，以及一部夏利车和几十万元的现金。从当时的情况看，黄光裕确实有点“吃亏”，因为当时国美这个品牌根本谈不上什么无形资产。

1993 年，对黄光裕来说，另一件大事就是认识了现在的妻子杜鹃。

杜鹃当时是中行负责贷款业务的，这给我们一个很清楚的信息：那就是黄光裕在那时就已经有意识地积极向银行靠拢，以争取更大的资金支持，以支撑与他当时实力所不匹配的雄心。从事后的发展来看，黄光裕是极具能耐的，因为他们最终“人财兼得”——既俘虏了漂亮、能干的杜鹃的芳心，又取得了中行北京分行的信贷支持。

脱离了哥哥的束缚，24 岁的黄光裕开始一心一意建造他的家电零售王国，并从此开始以惊人的速度书写他和国美的财富神话：1993 年，黄光裕的小门面变成了一家大型电器商城；1995 年，国美电器商城从一家变成了 10 家；1999 年国美从北京走向全国……如果说黄光裕是众多厂家形容的零售市场的一个“价格屠夫”的话，至此，黄光裕初步打造了“国美”这把“屠刀”。

无疑，黄光裕也是一个很难形容的人物。在不同的人嘴里，黄光裕的性格呈现出多样性。其秘书对他的评价是：为人仁厚，没有架子。据说他下班时经常和大厦里的保安、清洁工人亲切地打招呼。一些采访过他的媒体记者也觉得，黄光裕为人直率质朴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但对于与他合作的供应商来说，黄光裕是一个让他们“爱恨交加”的人。国美电器对每一位供货商来说，意味着的是极具诱惑力的巨大销售量，但他砍价时的“残酷”又让人难以忍受。他们对黄光裕面部表情的典型描述是“大嘴一撇就说……”在“2004国美全球战略合作高峰会”上，黄光裕曾有一段凌厉的讲话：“其实咱们谁也离不了谁，谁想把谁挤垮、谁想把谁控制在手心之中可能性都不大。我做事的规律就是——你对我信任，我就给你越大的信任；你能给我付出，我就带头扶持你的品牌。你若拿我黄光裕平衡我的对手，我就有办法去平衡你的对手。”

而在鹏润大厦18层的国美公司总部，黄光裕更是一位让人敬畏的老板。有人称，甚至是他的亲妹夫、曾任国美总经理的张志铭，在黄光裕的办公室里“低眉顺眼像个小媳妇”，至于其他员工在谈到他时，更是连大气都不敢出。据一位现任职于国美的高管介绍，黄光裕“当他想好了一件事，或者在布置一件事情时，员工绝对是鸦雀无声，无条件服从的”。

2004年，黄光裕突然以“中国大陆首富”的身份走到人们面前时，过去那个一直默默无闻的潮汕小伙子一下子火了起来：一时，关于黄光裕及其国美帝国太过霸道的报道屡见报端，成为争议讨论的对象。更有意思的是，黄光裕干脆给自己剃了个光头，摆出一副完全无所谓的态度，似乎对“教父”、“价格屠夫”之类的称呼安之若素。当时，有记者曾问他这个头衔是否花钱买来的，黄听后哈哈大笑：“我烦死胡润了，还给他钱？他的这个榜就是个‘通缉令’，谁上谁倒霉！”不曾想一语成谶。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

显然，人们对他的所有了解还是片面的，媒体把一个个侧面都放大了。16 岁就随着大哥外出做生意，中间经历了多少白眼和辛酸，只有他自己最清楚，后来虽然成了中国的首富，但是内心的自卑和不安全感并没有消失。一个事实是，刚刚走红的他，面对媒体，剃了一个大光头，一上台就双手抱拳："在座的各位都是我大哥。"回答媒体提问的时候，也还是有些害羞，说话非常谨慎，像是刚刚出道的明星，坐在椅子上的姿态，则有些刻意地作出大哥模样。但有知情人透露，那段时间他压力特别大，以至于头发掉得太厉害，只得"剃度"了事。黄光裕的办公室有 400 平方米那么大，平时一个人关在办公室里，很少和下属沟通，非常孤独，也非常用功，因为事必躬亲，曾经累得眼睛出血……

资本玩家

1996 年，认识潮汕老乡詹培忠，使黄光裕走上了资本的快车道。

詹培忠，1947 年出生于潮安县。9 岁那年，詹培忠随在东南亚做生意的父亲来到香港定居。但他无心向学，中学还未毕业便辍学前往柬埔寨，开始跟随父亲学做生意。20 世纪 70 年代初，詹培忠跟随父亲进入了当时刚刚发热的股票市场，在短短一年之内便成为百万富翁。后帮香港富豪陈松青炒作其旗下的"佳宁"股票，获得"金牌庄家"的大名。在 20 世纪 80 年代初，由詹培忠做庄的股份达 20 只之多，占市场成交额的 1/10。短短

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 年内，詹培忠晋身亿万富豪之列。

1991 年，詹培忠当选为香港立法局议员。詹培忠自述，他参选从政的目的是要监察联交所。但有人如此讥讽詹培忠：以往做“贼”，现在却改做“警察”。

可以想象，多年之后，当詹培忠在向黄光裕这位潮汕小弟炫耀那段资本市场翻云覆雨的传奇经历时，年轻的黄光裕该是如何的痴迷激动与跃跃欲试。而在詹培忠从事的大量“壳”生意中，最著名的莫过于 2002 年引国美入主京华自动化。在詹培忠的指点和帮助下，黄光裕才得以进入资本运作的快车道。

詹培忠显然对黄光裕极为欣赏，他说：“这个后生仔好够胆同拼搏，加上少少运气，就行出条大路。”詹培忠又曾对人夸赞黄光裕的聪明，“很多事一说便懂”。

在詹培忠这位高人的指点之下，黄光裕终于修成了周伯通的神功：“左右手互搏”。2004 年 6 月，在两掌的咫尺之间，价值仅 2 亿元的国美电器，经过一系列眼花缭乱的变幻，一夜暴涨 40 多倍，几十亿的财富汇集黄光裕名下。并购手法之精妙，让诸多资本市场的资深玩家瞠目结舌、惊叹不已。

在连锁事业和资本市场都如鱼得水后，黄光裕终于忍不住要步其哥哥的后尘，进军房地产行业了。

黄光裕曾说：“有些人创业的时候可能为了挣钱，有些人可能是为了做一番事业，然后呢，要做到尽可能做大，一有机会绝对要出击，我属于这一种。我并不是说挣了钱，完了有个名，赶紧带老婆孩子享福去，完了看着钱别丢了，我可能不是这种人。我做事的习惯，方向一旦明确，大概都想好，应该有三分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把握，我就敢去做。而且我是要求速度的，尽快实施，我不会说花三个月来谋划,把这个规划书标点符号我都给它改清楚了，然后再去做这件事情，我不会。我是边实施边做边修正，（中途放弃的事）不能说一点没有，但是在重要事情上要让我放弃可以说是非常难。”

不过，不知是由于过度自信，想表现出了与众不同，还是什么原因，在房地产项目运作上，黄光裕竟然引进了做连锁企业的成功经验：一个是坚持以现房的方式，不像中国房地产业通行的期房销售；一个是将国美的低价模式移植到地产项目上，甚至在报纸上打出五折、六折特价房有奖销售。

显然，做房地产与做连锁企业是不具可比性的，做房地产需要更大的资金流。但遗憾的是，黄光裕一直没有改变自己的策略。

鹏润家园于1997年动工，因为资金极度紧缺，黄光裕曾经准备孤注一掷，把手中10多家国美电器连锁店全部抛售掉，然后拿这笔钱投入到地产项目的开发中来。但最后因为种种原因未能遂愿，一度濒临资金链断裂的危险境地。

情急之下，黄光裕只得使出险招。据《财经》杂志报道：黄光裕与北京中行内部人员商量，以挪借来的大批身份证办理虚假个人按揭贷款，从北京中行成功贷出3亿余元。报道称，黄光裕先后进行了“13亿元违规房贷”。

由此，黄光裕在鹏润家园的运作上显然是不太成功的。首先，从利益方面来说，黄光裕总共投了12亿元左右，前后持续了4年左右时间，实现销售收入却不到20亿元，这远远低

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于同一时期、同一地段、同一档次的楼盘的赢利能力。更关键的一点，是黄光裕因为运作这个房地产项目，开始陷进另外几项重要的原罪——涉嫌使用暴力、涉嫌权力寻租及涉嫌行贿官员。尤其是后者，让他在2006年遭遇了“13亿元违规房贷”的重大危机。

不过，此事后来似乎不了了之。2007年1月16日，国美电器在香港联交所发布公告表示，公安部针对黄光裕及其间接持有的鹏润房地产公司的协助调查已经正式撤销。种种迹象表明，这次成功通过权力寻租脱身，使黄光裕在违法违规的道路上越走越远，终于在中关村项目上被绊倒。

前面已经提到，曾任中关村股份、京文唱片、潮好味等多家公司董事长的许钟民，是黄光裕事业生涯中另一个极为重要的人物。

据媒体报道，刚开始黄光裕对中关村并不热衷，因为他对于中关村的复杂状况早有耳闻，对段永基也一直十分警惕，甚至担心进入中关村有请君入瓮的意味。但因为有了强大的“权力保护网”，且许钟民又有恩于己，黄光裕最终决定赌一把。

《华夏时报》一篇文章如此评论：“黄光裕骨子里是个很讲义气的人，为朋友两肋插刀。而这个朋友是许钟民，其身份是中关村科技的董事长，黄光裕的广东潮汕的同村伙伴，两人一起在北京打拼多年，关系非同一般。显然，在中关村一役上，段永基抓住了黄光裕的命门，顺利出局，留下一个烂摊子。”

但后来的事态，并没有朝黄光裕理想的方向迈进。在中关村这个“烂泥潭”中，这位曾叱咤风云的首富却越陷越深。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2008年10月，黄光裕被警方控制，接受调查。11月，黄光裕被拘。

而就在同年10月揭晓的《2008胡润百富榜》中，黄光裕刚刚以430亿元财富第三次当上胡润版“中国首富”。

随着黄光裕一起倒下的是一批潮汕商人和多位政府要员。首先落马的是黄光裕的老乡、最高人民法院原副院长黄松有。随后，新恒基集团原董事长黄俊钦、中关村科技发展股份有限公司原董事长许钟民因涉嫌经济犯罪被调查。2008年12月初，国家外汇管理局管理检查司原司长许满钢被中央纪委调查。接下来，12月间，黄光裕之妻杜鹃、港澳赌业重量级人物连超相继落网。2009年1月份，黄光裕的另一位老乡，公安部原部长助理郑少东，公安部经侦局原副局长兼北京直属总队总队长相怀珠同时被“双规”。2009年4月中旬，广东省原政协主席陈绍基、浙江省原纪委书记王华元“落马”……

据说，随着落马官员的数量及级别“升级”，给看守所内的黄光裕带来了巨大压力。有报道称：2009年4月底，黄曾在看守所谋求自杀，被及时发现而未遂。

陈绍基被“双规”后，其之前有关“特赦”的言论引发了新一轮的联想。

2008年“两会”期间，在讨论“两高”报告时，全国政协委员陈绍基个人建议：在国庆60周年时，对罪行较轻的罪犯实行特赦。“这将会对和谐社会的建设起到很好的作用。”他说。

虽然陈绍基提此建议时，黄光裕尚未因涉嫌操纵股价罪被调查，但有人还是注意到了其间的关系，特赦言论背后或许隐藏着不足为外人道的逻辑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在之前的2007年12月份，郑少东也抛出过“慎刑论”。“慎刑论”的核心观点，是“对负责企业正常经营的高管人员要慎用拘留、逮捕措施”。

从社会的反应来看，以郑少东在2009年1月19日被证实“双规”为分野，表现为饶有兴味的两种态度：2009年1月19日之前，网民几乎一边倒地指责这一论调违背“法律面前人人平等”的基本原则；1月19日以后，则又近乎一致地表现出意味深长的恍然大悟：“哦，原来是这样。”

“慎刑论”招致怀疑的另外一个背景，是公众对黄光裕在2006年的非法贷款案中蹊跷脱身的联想。两年前的2006年，黄俊钦、黄光裕兄弟曾因其早年间一批总额13亿元的违法违规贷款，被公安部正式立案调查。2006年媒体以“黄俊钦、黄光裕被查”为题，对这次调查的初步情况进行了披露。据报道，官方调查结果显示，至少有13亿元的问题贷款在鹏润和新恒基之间密切流动，最终流向境外，形迹可疑。这些资金既构成了上世纪90年代黄俊钦兄弟创业期的“第一桶金”，在2000年之后也继续支撑其扩张。但到了2007年1月16日，国美电器发布公告称，公安部针对黄光裕及其间接持有的鹏润房地产公司的“协助调查已经正式撤销”。当时主持这项调查的，正是在与郑少东一起被“双规”的郑的副手相怀珠。

有媒体指出，黄光裕最喜欢的图腾莫过于鹰，他甚至以此作为鹏润集团的标志。其实鹰有一个特点，就是到了40岁时爪子开始老化，喙变得又弯又长，翅膀变得十分笨重。它必须要做一个痛苦的抉择：一个是等死；一个是更新。但更新的过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

程既漫长又痛苦——首先，它必须很艰难地飞到高山之巅，找一个安全的悬崖筑巢；然后，再用它的喙狠命地击打岩石，直到长长的喙全部脱落；接着，它要静静地等候新的喙长出来；新喙长出来后，再用它把爪子上的指甲一根根地拔出来；等到新的指甲长出来后，再把羽毛一根一根地拔掉……直到5个月后，新的羽毛长出来了，获得新生的鹰终于可以像从前一样展翅高飞了。经过这样一番长达150天的艰难蜕化，换来的是又一个30年的新生。

黄光裕出生于1969年，2008年正好是他的不惑之年。但是，他会成为一个重获新生的老鹰吗？

黄陈往事

资本的江湖，充满友情，但更充满无情。黄光裕与陈晓之间的恩怨，似乎就是一个很好的“模板”。

从最初的竞争对手，到其后在同一个战线共事，再到最后的反目成仇，从2006年到2010年的四年时间里，这两位重磅人物的关系发生的微妙变化，都与资本脱离不开关系。

永乐为何突然卖给国美，至今仍是一个谜。

外界原因分析多归结于永乐与摩根士丹利的“对赌协议”失利。

然而，事实却非如此。在永乐的鼎盛时期，永乐总体规模虽然居于国美和苏宁之后，排位老三，但至少从2002年开始，它一直是中国利润最高的家电连锁企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至今，对于陈晓将永乐卖掉的举动，老股东和当时的职业经理人依旧难以理解。永乐的一位老股东邱伟（化名）就对媒体记者说："当年永乐势头不错啊，我们才上市半年多，融来的十几亿元现金都还没有花出去，全趴在账上。"

时任永乐首席运营官的周猛，也非常确信永乐并非外界所传，受到与摩根斯坦利对赌协议的压力，被迫出售。

2010年，回想往事，陈晓给出了历史另一个面目。他这样做，并非被敌人缴械投降的不堪，而是抱着"共谋大业"的理想。"这个行业可能只有我能够做这件事。"陈晓说，媒体看到的往往只是表面现象。

企业在做大，但陈晓却一直有个不能解脱的困扰：元老们如何跟着企业成长？突破不了老的局限，企业发展将变得越来越困难。而入世后的中国，家电连锁企业竞争却越来越激烈。从2005年开始为陈晓做助理的一名人员告诉媒体记者，记得陈晓总是说"这个行业可做的事情太多了"，他想比别人往前多看一些，多走一步。

在陈晓海派商业文化的思维里，同行未必是冤家，不拒绝任何合作的可能性，从2002年联合12家地方领头家电连锁企业成立"中永通泰"开始，陈晓一直有心充当行业整合发展的推动人。这样做，一方面是为了联手提高与供应商谈判的砝码，一方面在于对于中国入世后外来零售业的进入，有更好的应对之策。

2006年4月，陈晓邀请国美的黄光裕、苏宁的张近东、大中的张大中和五星的汪建国，在上海探讨联合发展超越百思买

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的可能性。陈晓坚信，在这个行业里，中国企业完全可能成为全球范围内的佼佼者，而在此之前，除了垄断行业，还没有哪个中国公司能做“世界第一”的梦。“不过，要实现这个梦想，一定会出现结构性的矛盾。”

行业整合可能是唯一的出路。

早期，陈晓曾想和交往较深的张大中的大中电器合并。两人合作，各得其所：张大中年纪大了，无心留恋企业的控制权，只要拿到实际的利益即可；陈晓刚好借助这个更大的平台，来实现他的经营谋略。

但是，2006 年 4 月，就是在他即将和张大中达成合作的关键时刻，结识了黄光裕。这在很大程度上改变了他的原定轨迹。

一位“上海绅士”，一位“潮汕狼”，竟生出相见恨晚之意，惺惺相惜。据媒体报道，黄光裕对陈晓的思维表示极大的赞同，并提出如果两个中国品牌联合推动产业转型，再向海外市场扩张，显然更为强大。

事实上，那个时候的黄光裕，除了觊觎永乐的“盘子”外，显然他还有其他考虑。此时的黄光裕，因妹夫张志铭不能够达到自己的理想目标，而将其赶下台，重新出任总经理一职。但此时，黄光裕已经把企业发展的重心放到资本运作和房地产业务上面，找一个令他满意的职业经理人成为急迫的需要。极富行业眼光和经验的陈晓无疑是理想人选。

于是就有了 2006 年的夏天，当永乐与国美最终决定签约并购事宜前夜的那一幕：陈晓在位于上海康桥永乐总部的办公室，黄光裕坐在北京鹏润大厦的 18 层，两人来回传真了几封信。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黄光裕是让人打印出来传真，陈晓则直接在传真纸上手写，一来一回，各写了五六封，那种热切的场面，互称老兄，谈的“全是高屋建瓴的行业理想”。

再之后的一幕是，陈晓从中国家电业第三强永乐电器董事长变成了昔日死敌黄光裕手下的职业经理人。据媒体报道，跟着陈晓进入国美的旧部曾多次问过陈晓，为何要卖掉永乐？陈晓说：“不是我批评你们，你们就是站不到产业的高度。”陈晓觉得，他想建成百年老店的梦想，不一定非要借助永乐这个载体，有个更大的舞台将更好。

“当时黄先生和我之间还有很多关于行业未来的共同语言和共同想法，所以当时作出这样的决定，一方面是把永乐托付给了他，同时我也想真的和他一起为这个行业未来的变化，做些共同的努力。”

永乐之于陈晓，是他赖以生存的根基，放弃永乐的载体，陈晓以为自己进入了一个更有作为的舞台。而黄光裕则认为可以腾出手来，一心一意地把房地产业务上市了。

然而，显然两个人都太理想化了。因为，国美和永乐虽然都是国内数一数二的家电连锁企业，但企业文化完全不同。

商帮差异

有媒体指出，国美在全国各地市场上的攻略简言之可称作“野蛮人的进攻”。它与13世纪初蒙古人在成吉思汗带领下征服世界的做法，有着惊人相似：风格凌厉，为了胜利无所不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用其极，对市场原有玩家进行致命摧毁。

准确、凶猛、迅速地抢占，黄光裕的这种狠劲被一些人解释为潮汕商人的共同特征。

信奉现代商业技术，不动声色，但思维缜密的布局，则是“上海绅士”陈晓笃定的取胜准则。

因此，两人的相识相惜，表面上是英雄重英雄的举动，而骨子里，则是两个不同地域商人互相欣赏对方经商理念，希望互补长短的行为使然。

而两人最终的决裂，轻言之，是两个各有野心大男人的一场决斗；重言之，则是两个地域商人经商理念正面冲撞。

草根、聪明、狡黠、善走捷径、不受道德约束、善于自创规则，却又重乡情义气，这些都是历史上众多潮商的注脚。

潮商是现在潮州、汕头、揭阳三个地区商人的总称，肥沃的潮汕平原三面背山，东南临海，海洋和海外世界是唯一开拓方向，由此形成了潮汕人向外开拓的精神。

著名经济学家郎咸平说，鸦片战争前后，潮商帮助清朝清剿太平军，获得了一个前所未有的卖鸦片的特权。但是突然之间不准卖鸦片，潮商没有像徽商、晋商那样垮台，而是进入现代工业。由此可见潮商的弹性之大。

黄光裕是典型的潮汕商人。回顾国美争战史，上市前的国美，给人们留下一个开疆辟土所向披靡的“未来之王”印象；而上市后的国美，则给人们留下一个高举并购大旗，所到之处令人闻风色变的“侵略者”印象。

即便进了监狱，黄光裕犹不失其从容霸气的一面。据媒体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

报道，二审后，黄光裕对自己的关注不多，主要是考虑公司的事情。他看金庸的书打发时间，也要求律师把写他的《中国首富黄光裕》、《黄光裕内幕》带给他。他原来听说过这两本书，可是没有时间看。黄光裕也关心媒体和社会对他官司的报道，有时候觉得媒体想得比当事人明白。

而用十余年时间将永乐电器打造为华东最大区域性家电连锁商的陈晓，则是典型的海派商人。

江浙海派商人泛指江苏、浙江和上海商人。这两省一市地域相连，人文环境相似，在经济地域上同属长江三角洲经济圈，历史上同为出生意人的地方。江浙沪两省一市的商界传统与习气，工商界人士的经营风格，有共性也有差别，但他们的生意底蕴都离不开两个字——精明。

而更加重要的是，由于历史发展和地理位置的特殊性，海派商人较早地接触了近代西方商业文明规则，对之习惯且会善于利用。

近代西方商业文明本质上是市民社会的世俗文明，这种文明因子在岭南文化中并不充分具备。岭南文化虽远离中原，却在骨子里奉中原文化为正宗，所以广东官民对于西方商业文明排斥的居多，虎门销烟、三元里抗英，从一个侧面反映了这种文化上的冲突。

而吴越文化，表面上也迎合中原文化，本质上却已经衍生出尊重个人，尊重个性，重视物质生活，重视世俗享受的全新的商业文明因子。因此之故，近代西方商业文明虽然首先叩击的是南中国的大门——广州，首先抢占的据点是香港，然而最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

终落户、生根、开花、结果却是在上海。

早先的上海原本是一大片滩涂，任由洋人折腾，中央集权的干预因此减少。在近乎丛林的上海滩头诞生的新族群多数必须依赖商业为生，他们不必受以往的陈规陋习约束，却必须遵循物竞天择的丛林法则。

这种丛林法则与传统价值观格格不入，连当时最优秀的知识分子都未必能够真正理解和接受。当年鲁迅即有信致李霁野说："上海到处都是商人"；又致信廖立峨说："上海人惯于用商人眼光看人"；又致孙用信说："上海是势利之区……"也就是说，这种"势利"已然有了一套程式，成为了一种秩序和文化。

不同的商业文化背景，使黄光裕和陈晓两人的发家历史和企业风格，变得迥然不同。从上海郊区集资的民营企业家，陈晓一直在不断变化，以期符合更高的市场规则，从聘请职业经理人到上市融资，步步补课。

反观黄光裕，一直在家电行业领跑，破除旧规则，建立自己的新规则。从某种程度上来说，他的内核就是：制造规则，简单直接地达到目的。

仔细对比黄与陈双方在特别股东大会上的提议，也可以发现各自鲜明的特色。黄光裕的提议仍然霸气十足，动辄要求公司"即时"对其要求作出反应，火药味相当浓烈。相对而言，陈晓方的提议本身只陈述了需求，未多加类似"即时"这样的要求或者说命令式词汇，可谓进退皆可，滴水不漏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公开决裂

陈晓进入国美，黄光裕礼贤下士的姿态非常明显。但是，陈晓还是很快就发现他与黄光裕的差异，对国美，黄有着极强的控制欲，他想要的是一个绝对执行他理念的人。把陈晓引进来的黄光裕则发现，陈晓并不是一个能够完全按照他的指示忠实执行的人。

陈晓的永乐旧部王可勤向媒体记者分析说，当2010年8月，黄光裕推出邹晓春而不是他妹夫张志铭来接替陈晓之时，就“非常清楚，黄光裕要的不是一个能干的人，而是一个容易控制的人”。

黄光裕最吝惜的是控制权。

据一位拒绝具名的知情人士透露，2009年5月前后，随着案情明朗，黄光裕曾从羁押地发出两封亲笔信，尽管只有短短两页纸，但措辞强硬、态度明确——公司缺钱他可以降低股权，但不能放弃控制权。

恰恰，被黄光裕称作有野心的陈晓希望要的正是黄光裕当初对公司的控制权。

无论是在永乐做老板时代，还是在国美做职业经理人，陈晓在公司的股份都相当小，在永乐时不足12%，在国美更不足1.5%。

知情者透露的一个细节是，黄光裕曾私下对人念叨过“陈晓有野心”。但是，人已经引进来了，讲义气的黄光裕也不好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将陈晓怎样，依旧一脸和气地对待陈晓。但这一团和气存在一个前提——黄光裕不允许任何人挑战其对国美的掌控权威。

此前业内曾流传一则轶事：只要陈晓在北京办公室，黄光裕就会特地让自己家的厨子给陈晓做四菜一汤送去，风雨无阻。而这也被解读为黄光裕一来对陈晓表达关心，二来则是提醒陈晓“你正端着我给的饭碗呢”。

这种解读虽然带有些许戏谑，不过也从侧面反映了黄容不得陈晓有僭越之心。

最终，无奈的黄光裕成立的独立于总裁之外的8人决策委员会，尽皆心腹，也被接近国美的人士看作黄光裕架空陈晓的机构。

随着时间的推移，陈晓的失落感越来越明显。他曾向亲近的人提到过这种失落，但又自我安慰地说：“也能理解，任何新团队来了一个外人，防范之心总是有的。”

然而，矛盾还是很快就爆发了。永乐进入国美的少壮派，在经过一年多的磨合后，纷纷辞职。其中有几个年轻敢言的中层，以到北京面见黄光裕的方式表达失望，指出那些被训练得只懂执行的国美人，很难有成长性。对此，黄光裕十分恼火，不要说是中层干部，就是管理层也没有胆量对他提出批评。据当时一位“上访直言”的当事者回忆，黄光裕当时就发飙说：“给了你们永乐人这么多，为什么还不够？”

2008年5月，永乐旧将唐志斌到北京出差，特意去看望陈晓。陈晓感动得眼圈发红，永乐旧部认为他卖了企业还做CEO，没有骨气，基本不再和他往来。唐志斌说，晚上喝酒时，平时极

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为隐忍的陈晓提到没有多少实权的尴尬，面对黄氏风格浓重的国美管理体系，“很多事情很难推下去”。

不管怎样，黄光裕对陈晓是十分客气的，给足了陈晓面子。历数每次国美电器的相关会议，往往走在前台的都是陈晓，而黄光裕似乎刻意躲在幕后。

但这样，无论对黄，还是陈，都是一种无形的折磨。陈晓向唐志斌透露，他非常不适应现在的生活，准备在 2008 年年底前卖掉所持的国美股份，换成现金，然后回上海老家做私募。

然而，就是在这个时候，戏剧性的事情发生了：黄光裕被公安机关带走了。

不得不庆幸，黄光裕赶上了一个历史好机遇。过往，一个企业家倒下了，这个企业基本上也就完了。但是，现在的环境不同了。在 2008 年 11 月 27 日这天，北京市公安局知会国美集团，黄光裕因涉嫌经济案件接受警方调查，同时告知，黄光裕事件与国美无关。对此，业内人士认为，北京公安局此举，意图很明显，就是要稳定国美电器的形势，不能因黄光裕一案而影响到国美电器的发展。媒体和公众在短暂的情绪宣泄后，也转向了理智面对，希望把黄光裕与国美区别对待的呼声日益高涨。

皮海洲撰文《不应将“黄光裕事件”影响扩大化》称：“如果不是有人另有目的的话，笔者以为，把黄光裕事件的负面影响扩大化是没有必要的。毕竟黄光裕如果真的有问题，那也只是他个人的问题。即便是黄光裕真的出事了，也不意味着国美电器会出事。”

这之后，情况发生明显变化。包括中央电视台在内的诸多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主流媒体，开始传递较为积极的信息：国美经营状况正常，未受黄光裕事件影响。

黄光裕突然消失，陈晓惊愕之余，仍然没有站到主角的位置，魏秋立和王俊洲是黄光裕授权的老臣子。

但臣毕竟是臣，现在需要的是一位能够力挽狂澜的新君。

前文已经提到，黄光裕是绝对家长式的企业管理，在出事前，他在国美不可动摇的高度权力，从来没有受到过质疑。

一切突变。正是由于黄光裕强势的管理风格，高管团队只是忠实的执行者，在应对政府、银行及投资机构关系方面，没有一个人具备执掌大旗的经验。反而是曾担任过十几年老板的陈晓，成了一个例外。

据媒体报道，黄光裕出事后，黄家姐妹曾十分客气地对陈晓说："假如永乐和国美合并后你没留下来，黄家出了这么大的事，我们姐妹去上海找你，你也是会帮忙的。"

这时的陈晓表态说，对黄总负责，就是要把公司管好。

然而，黄和陈终究经营理念不同。在短暂的喘息之后，陈晓开始了自己的资本操作路径，并逐渐与黄光裕走向了决裂，包括与家族经营式思维的决裂。

无论是黄的强悍霸气，还是陈的隐忍、老谋深算，在"黄氏国美"和"陈氏国美"时代，体现得淋漓尽致。

有分析人士指出，如果看陈晓在永乐如何在股份不多的情况下全权操盘，或许就能理解他进入国美后，给自己形成最大操盘空间的想法。只是他没有料到，在国美隐忍了多年后，他会以这种方式获得公司的操盘权。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

紧张的应急后，2009 年 2 月 27 日，国美在京郊的九华山庄召开为期 3 天的全国年会，推出了“优化转型”的 2009 年度战略，陈氏风格开始显现。

在接受记者采访中，很多家电业高层均对陈晓团队带领国美渡过最艰难阶段的表现表示了赞许。

“他们确实不容易，若非有陈晓等核心高管当时一面安抚供应商，一面寻求投资者救急，国美离倒闭真的只有一步之遥了。”一位彩电行业高管人士对记者表示，家电供应商们发现，过去一向强势得几乎霸道的国美，开始变得比以往温和了很多。

“陈晓更有意识，也更善于与家电企业主动沟通，更会倾听意见。”上海一家厨电企业老总对记者表示，陈晓的沟通在安抚供应商，避免国美被挤兑货款方面起到了很大的作用，除了国美当时的处境之外，陈晓本人的性格也是国美变化的重要原因之一，“他把老永乐的一些好的风格带到了国美，相比黄光裕，陈晓要谦和得多了，而且沟通过程顺畅多了。”

甚至国美竞争对手的一位高层亦对媒体记者表示：“国美的气质改变了不少，现在的竞争更为规范化，相比当年火药味、草莽味都消退了不少。”

对于陈晓力挽狂澜的作为，黄家也有赞许之言，但是，骨子里对陈晓的戒心，终于还是让黄光裕放心不下。终于，随着贝恩资本的进入，黄光裕与陈晓之间那种非常微妙的关系被彻底打破。

引入贝恩对于后黄光裕时代的国美是一个重要事件。

2009 年 6 月，国美引入贝恩资本，融资不少于 32.36 亿港元，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黄光裕股权被稀释。

这一融资行为，在随后的国美纷争，被黄光裕一方引为陈晓“狼子野心”的凿凿证据，陈晓被指醉翁之意不在酒，修补资金链是假，摊薄黄家股权是真。

如果说，贝恩一事是导火索的话，那么，接下来关于管理层股权激励的争议则最终引发双方的公开决裂。

2009年7月，国美公告宣布了一项股权激励方案，总金额近7.3亿港元，覆盖了分公司总经理、大区总经理，以及集团总部各中心总监、副总监以上级别，共惠及105人，为迄今中国家电业股权激励之最。

据媒体报道，黄光裕当时就对陈晓的做法表示不满。黄认为，尽管表面上是为了稳定公司核心团队，但“在老板最危难的时候员工却在一边分配利益”是不合适的。而在陈晓一方眼里，黄光裕的出格行为为国美带来了巨大的负面影响，稳定内部军心确系当时之急。

陈晓说，这件事，他和黄光裕一直有文字的沟通和交流，但黄光裕一直都是持反对态度。“黄先生反对，我感觉他比较狭隘。”陈晓说。

陈晓创办的永乐，是股权分散的企业，团队很多成员都有股份，而国美的管理层在此之前，并没有股权。

“相比黄光裕，陈晓更懂得分享。”业界如此评价陈晓这一举措，同时认为这成为其争取到国美高管层信任与支持的关键性举措之一，为高管们带上了“金手铐”，将他们与国美的命运捆绑在一起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不赞成股权奖励，黄光裕有自己的想法。黄光裕的律师张庆方告诉记者："黄光裕不是一个小气的人，他考察了国内搞股权激励的民营企业，没有一个是成功的。他认为中国还没有职业经理人文化，搞股权激励只是一个短期行为，职业经理人容易把精力用在短期的利益当中，关注的是股价而不是企业的发展。并且股价是有风险的，这会影响职业经理人的收入。黄光裕不想用充满风险的东西套住你。黄光裕说过大家的辛苦和努力都不是白付出的，他将来给的奖励比这个股权激励会大得多，让大家不要盯着这点小利益。"

不过，从表面上看，股权激励确实爆发出惊人的力量。2006 年，永乐被国美收购后，陈晓孤身一人北上出任国美电器总裁，7 位副总裁均为黄光裕多年旧部。此时，在"陈黄决战"之际，国美的一众黄氏旧部高管，要么站出来"挺陈"，要么选择沉默，但作为一个整体的高管层显然已通过国美的公告作出了他们的选择——支持现有董事会的构成和决定。

黄光裕不会容忍自己的"孩子"改名换姓。陈晓一系列"去黄化"行为，大大加强了对公司的控制权，被激怒的黄光裕终于出招。

2010 年 5 月 11 日，国美电器周年股东大会召开，黄光裕夫妇派出代表连投 5 项反对票：外资股东贝恩资本的 3 名代表进入董事会；董事会对董事薪酬的厘定；董事会以所购回之股份数目扩大所授出有关配发、发行及处置股份的一般授权。

而此举也将陈晓激怒，一改往日温文尔雅，发出狠话："黄光裕在中国的政治生命其实已经结束，但是他却一直没有看清

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

楚，还在挣扎，这样的结果绝对是鱼会死，但网不会破！”

双方矛盾公开化。

或许，应该这样说，在这场争斗中，谁都没有错。错的只是双方身处资本的江湖，错的是身不由己的形势，错的只是对国美电器未来发展的过度关切。正如陈晓所说，“我和黄光裕矛盾不深。”

商业规则

2010年9月22日，中秋长假的第一天，正是国美电器办理股份过户登记的截止日。当天下午，贝恩资本的债转股最终顺利完成，正式成为国美第二大股东，而国美第一大股东黄光裕家族在贝恩债转股后则被摊薄至32.47%。

讽刺的是，四年半前的2006年5月10日，就在不远处香港中环香格里拉大酒店召开的国美周年股东大会上，持有国美电器约70%股权的黄光裕对国美电器“公司章程”进行了最为重大的一次修改，授予国美电器董事会如下权力：国美电器董事会可以随时任命董事，而不必受制于股东大会设置的董事人数限制；国美电器董事会可以各种方式增发、回购股份，包括供股、发行可转债、实施对管理层的股权激励，以及回购已发行股份……

在2008年年底之前，尽管黄光裕不惜损害中小投资者利益，通过套现自我摊薄股份，但国美一直姓黄——不仅因为其是缔造者，更因为他在国美上市后不断修改公司章程，塑造了一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权力无边的董事会。控制了董事会就控制了整个公司。

但不幸的是他出事了，将董事会主席职位让渡给陈晓。黄光裕做梦也不会想到，陈晓会用他自己铸造的达摩克利斯之剑刺向了自己。因此，可以说，黄光裕如今面对的，很大程度上是自己昔日构建的权力体系，而不仅是陈晓个人。

黑色幽默的是，他的救赎途径恰是他最初欲架空而后快的股东大会。

2010 年 9 月 28 日，国美在香港举行特别股东大会。投票之前，在一家门户网站，黄光裕与陈晓的得票是 243 万比 21 万。由此可见，黄光裕获得了广大网民的支持，赢得了道义和民意。但是，国美股东们，具体来说，应该是广大中小股东们投票的结果却与网民所愿相反。

经过投票，大股东黄光裕提出的 5 项议案中，除了撤销配发、发行和买卖国美股份的一般授权以 54.6% 获得通过外，另外撤销陈晓、孙一丁的董事职务，及委任邹晓春和黄燕虹为执行董事的提案均未能通过。另一方面，现任董事局提出的重选包括竺稼在内的三名贝恩董事的提案，均获得通过。

接受记者采访的不少投资者表示，这道选择题并不涉及道义，而是更多从公司的长远利益考虑问题。

分析指出，陈晓方的胜利也是中小股东的胜利。在此次投票过程中，高达 83% 的中小股东选择了支持陈晓为代表的现任管理团队，只有 8% 的中小股东选择了支持黄光裕，这对陈晓方获胜发挥了关键作用。

作为中小股东，选择支持陈晓方的理由显而易见：首先，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为创始人、此前在公司决策中奉行“一言堂”作风的大股东黄光裕，曾有高价“圈钱”之类损害中小股东利益的行为；其次，尽管由陈晓方主导的国美也会面临许多不确定性，但倘若由黄光裕方主导，公司未来发展的不确定性只会更多。因为黄光裕目前身陷囹圄，很难找到可以替代陈的合适人选。而且，现行董事会班子主体是黄光裕当初一手搭建起来的，既然这样一个他一手提拔的班子都会走上与他对抗之路，那么又焉知这次黄光裕派出控制国美的代理人，在他漫长的服刑期间不会生二心？

黄光裕需要的是对国美的控制权，投资者需要的则是公司未来的长期健康发展预期。显然，执掌国美最合适的人选就是黄光裕跟陈晓，黄光裕坐牢了，就剩下陈晓了。

而收回增发授权议案之所以获得通过，主要是因为中小股东跟黄光裕一样，不愿意自己的股份被摊薄。

因此，这种靠最终的投票权决定的结果，不管外界如果评价，都可以拿到桌面上解读。这也表明，国美的股东按照自己利益最大化的原则，作出自己的选择。

分析指出，与股东大会最终结果相比，程序正义与理性精神更值得关注。

很难想象，如果接替黄光裕位置的不是具有极强海派风格的陈晓，是否还会干冒天下之大不韪的指责，实施所谓的夺权行动。

人们犹记，当年瘦削的陈晓以国美电器集团总裁的身份首次亮相时，记者们多以同情的口吻问：“陈总，你没带一位旧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部来北京，会感到孤单吗？”

如今，当年对陈晓报以同情的媒体却对陈晓发出了质疑和谴责，“黄光裕本来是托孤的，将国美交与你打理，黄有再多的不是，你也不能取而代之，夺取别人的公司。”

陈黄之战，放到西方社会，只是一场简单的创始股东与职业经理人大战。但这次却发生在中国，因此，陈晓个人的社会形象被很多道德卫道士所诟病。

对此，商务部国际贸易经济合作研究院研究员梅新育在接受记者采访时感叹说：“那些指责陈晓‘背叛’的人需要明白这样一点：假如国美还是黄光裕家族私人企业，那么陈晓的一些做法确有问题；但现在的国美是一家股东遍及国内外、在香港上市的公众公司，陈晓需要服务的对象是全体股东，而不仅仅是大股东。在引进创业投资或公开上市之后，公司创始人由于种种原因一度或永久丧失公司控制权的案例，在国内外屡见不鲜，即使目前被‘苹果迷’们视若神明的苹果公司创始人乔布斯也不例外。同样的事情，奈何我们有些人在发生在他国时就不遗余力赞誉其为‘规范’、‘公司治理典例’，一旦发生在中国就声色俱厉地斥之为‘背叛’、‘篡权’？”

这跟中国多年来经济发展内在的商业文化有很大关联。

在中国商业伦理和道德体系中，仍然具有强烈的忠奴文化。这也就是为什么国美控制权之争爆发以来，网络上超过90%的网民站在黄光裕一边。“做人不能太陈晓”、“古有陈世美，今有陈晓人”等成为网络流行语，就说明了这一点。作为国美的职业经理人，陈晓必须忠于黄氏家族。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，从中国经济发展内在商业文化的角度来看，陈晓的胜出，实质上是对支撑三十多年的中国经济快速发展内在商业文化的颠覆。这种情况下，黄陈之争显然已经不是单纯的控制权之争，陈晓的胜出，也不仅仅是得到国美控制权那么简单，而是对中国的商业伦理和多年来的职业经理人道德体系的重新拷问。

换一句话说，如果黄光裕胜出，也不是黄光裕本人的胜利，而是中国传统商业伦理的胜利。

因此，黄陈大战不是清宫戏，不是阴谋战，而是中国公司制度建设上、中国公司民主史上的重要时刻。陈晓不是谁的奴才，黄光裕也不是谁的主子。在市场法律法规的约束下，社会最需要的是现代企业的信托责任，而不是白帝城托孤的刘备。

黄陈之争告诉大众，有人担心黄光裕的专断，有人担心陈晓与境外资本的结合，所有这一切，都可以通过制度进行制衡。双方心怀警惕，却能够通过制度约束对方；双方为了更大的利益，摒弃成见通过谈判建立成本与激励机制，这才是现代社会的企业正常生态。

在缺乏制度制约的场合，个人的个性与路径选择有可能成为企业悲剧，有时甚至夸大为国家悲剧；而在制度执行较好的场合，企业家的个性将为企业添光加彩。因此，黄光裕可以保持个性，但不能突破规则的底线；陈晓可以有自己经营理念，却不能违背信托机制损害投资者的权益。

由是，有人指出：没有黄光裕的国美，不会再那么嚣张，但也不会从此一蹶不振。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

陈晓出局

然而，大股东与职业经理人之间有嫌隙，对于一个公司来说，终究不是好事，是国美必须要解决的一个问题。国美之争还将进行下去。

不过，这个时间没有让人们等得太久。

2011 年 3 月 9 日下午，陈晓走出鹏润大厦，钻进了那辆跟他多年的纯黑色的迈巴赫，随后，他给很多媒体记者发了临别赠言：

人生最宝贵的东西是什么？是生活！因为我们一起快乐，我们的一切幸福，我们的一切希望，都和生活联系在一起，祝幸福快乐每一天。

身后的鹏润大厦无语。陈晓执掌国美电器的时代就此结束，接替他的是原大中电器董事长、大中投资董事长张大中。

这是一个很耐人寻味的结果：争来争去，强势霸道的黄光裕入狱了，老谋深算的陈晓出局了，一心想安度晚年、已经在家电连锁行业隐退多年的张大中却挑起国美的重担。

至此，张大中和陈晓于是有了更多的共同点：他们都曾是家电连锁业的一方诸侯，他们都曾与黄光裕为敌，他们的企业都曾被国美收购，他们前后担任国美电器的董事局主席。

然而，张大中与陈晓所扮演的角色却又完全不同。正如当初被国美收购后，陈晓选择继续做黄光裕的职业经理人，而张大中却彻底身退。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张大中的接任，既在意料之外，又在情理之中。

国美之争最关键的无外乎利益关系和权力平衡两点。而张大中出山，则是各方利益和权力平衡的最佳选择。

2008 年金融危机前，张大中将大中电器转卖给黄光裕，从其手中拿走了 36.5 亿人民币，堪称彼时业内利益最大化的“套现”。在 36.5 亿真金白银面前，张、黄作为竞争对手的所有恩怨“随风飘散”，一对业内“夙敌”转成故交好友。

有分析指出，此次张大中所扮演的角色，一如当年创维数码董事局主席黄宏生入狱后出任董事局主席的王殿甫，都属“友情演出”，承载“过渡者”功能。

黄光裕家族核心人士称，从一开始，黄光裕的妹夫张志铭和张大中都没有在考虑的名单之中。最终选择张大中是一种折中的选择。黄家曾倾向于邹晓春出山，但贝恩资本对并无零售经验的邹投了反对票。王俊洲原本是合适人选，但黄家却对其失去了信任。各方最终达成协议，选择了已经隐退多年的家电老江湖——张大中。

但要打动张大中是一件难事。显然，他不缺名不缺利，其重新出山背后更多的是感情因素。

知情人士称，黄光裕收购大中电器后，虽然张大中选择了全身而退，但至此化敌为友，一直保持着良好的私人关系。此外，黄光裕将大中电器并购后一直保留着大中的品牌，也是让张大中心存感念的原因之一。现在出山，不需要太多的付出，不需要改变现有的生活和工作，张大中借此也还了黄光裕的情。用张大中自己的话说：“不就是一年开四次董事会嘛！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张大中出山的因素，还包括他对陈晓的态度。知情人士称，陈晓的做法不符合张大中的价值观。不管外界对陈晓如何看待，在张大中看来，陈晓没做到“受人之托忠人之事”。2006 年，永乐电器和大中电器合并失败，也使张大中对陈晓“非君子不诚信作态”耿耿于怀。

张大中虽然出任董事局主席，却是非执行董事，这也意味着其并不会参与具体的公司经营管理，这与陈晓之前的职位有很大的不同。有陈晓与黄光裕的冲突在先，黄家决意不可能让同样的事情在张大中身上重现，这一点张大中想必心领神会。

同样，张大中出山，远比黄家直接掌控国美电器更易为贝恩等境外投资机构认可，况且张大中在业内也颇具威望，除了他，家电连锁江湖也难以再找到合适的人选。而且，为了获得贝恩投资的支持，黄光裕家族已经作出了“2012 年前将非上市公司门店注入上市公司”的承诺。业内人士指出，若估值高达 100 多亿港元的国美非上市门店，最终能够“以一个合理的价格注入上市公司”，贝恩可以预期的投资回报非常可观。

此外，张大中曾是王俊洲的老板，他的“空降”，可以有效成为曾经心生隔阂的大股东和管理层之间的润滑剂。

知名财经人士叶檀评论说：陈晓离开国美，这个结局从开始时就已经注定。就事论事，就事论事，他是个职业经理人，不但没有过错，还有过河之功，在国美最危难时刻起了巨大作用，因此，他不该受到诛心攻击。陈晓完成了他的使命。

同样，正如陈晓当初的行为并不是对黄光裕的背叛，黄光裕方面如今的行为也说不上道德欠缺，离开狭义的道德江湖，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们才能在上市公司治理与职业经理人的天地里，看得更透彻一些。资本时代就是如此，以日后资产是否增值为唯一博弈目标考量。这是市场理性博弈的必然结果，没有人愿意鱼死网破。从这一点说，资本市场脱离了疯狂的道德攻击，向理性方向迈进了一步。

黄光裕入狱之后，国美历经三部曲：第一步由陈晓出面实行人机分离模式，确保国美不会出现机毁人亡的惨剧。贝恩资本就是在这样的背景下进入；第二步通过黄陈之间的博弈，给贝恩资本与黄光裕之间划出底线，双方为了各自的利益绝对不会触碰，如黄光裕方面的控股权与对公司经营的控制力，如贝恩资本希望获得的溢价；第三步陈晓出局，进入黄光裕方面与贝恩共同执掌的时代。

从国美的一连串博弈可知，唯一能够与中国大型民营企业创始人抗衡的，是资本的力量，而不是职业经理人。不管今后张大中是否会进驻国美，国美都不会因此打上张氏烙印，而张大中将是另一个过客式的经理人，陈晓带领国美走出黄光裕入狱事件的阴影，而张大中则带领国美走上正常经营轨道，国美会就此走向常态化。

因此，“陈黄之争”的积极意义也许在于，对国美管理层、国美全体员工，乃至对整体国人来说，都对公司现代企业制度及治理结构有了更多的思考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在完全退休前，柳传志还有一个更大的危局需要解决，这就是：联想集团的整体战略规划是什么？联想的未来核心竞争力在哪里？联想的核心竞争力其实是模糊的，或者说是缺失的。一位联想内部人士承认：“现在联想的问题在于没有‘长指’，创新、供应链或者品牌都不行。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柳传志
老骥伏枥的悲怆

“现在退下来，肯定是一个非常好的时候。”

2011 年 11 月 2 日晚间，在联想集团媒体沟通会上，柳传志向媒体记者宣布，他“又退休”了。

这是一个可以预期的结局。这次的“退休”比他 2005 年第一次“退休”时显得从容，这种从容体现在联想的业绩上。从 2009 年巨亏到 2011 年单季净利 1 亿多美元，且手握几十亿美元现金，相比 2005 年重金蛇吞象引发诸多不确定性，柳传志此次退出留下一个相对确定的联想。

但是，没有谁能保证，他不会再次回来，连他自己都不能。

柳传志说，现在退下来是最佳时刻，但是言谈中透露的担忧、不放心让大家看到了——柳传志是放不下联想的，现在也绝不是所谓的最佳时刻，而显然柳传志也是知道的。

应该说，柳传志的再次复出确实留下一个“相对确定“的联想，但却不是一个真正成功的联想。因为，截至目前，它还没有一个十分清晰的发展目标。而他不能说，却又不得不担心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的或许是杨元庆作为联想一把手，能否有效打造一个“成功的联想”。事实证明，杨元庆2005年开始主掌联想的4年，差点要了联想的命，这让“联想是我的命”的柳传志不得不重新出山。

而实际上，以PC为主业的联想集团只是柳传志操心的一小部分。从1984年组建联想到2011年的“第二次退休”，柳传志已经辛勤耕作了27年。从2000年后，为了联想，也是为了几位心腹爱将，他把联想一分为几，希望早点过上休闲的退休生活，然而，事实却让他很失望，数年下来，几位心腹爱将都让他不那么省心，结果，一分为几的联想，最终全部还是都有柳传志掌舵，联想从PC商一跃成为投资、房地产等横跨多个行业的“大联想”联合舰队。而这，进一步加大了柳传志找到合适接班人的难度。

现在，对于柳传志来说，最需要的是一个能够像他这样统帅“大联想”全局的新元帅，一个能给“大联想”这艘航向开始有些迷茫的大船带来全新战略规划的新统帅。

但是，这个人到底谁会谁？

面对业已无数次媒体对这个问题的提问，柳传志都是顾而言他，不予明示。

或许，在他心里，也还没有最终的答案。

这正是柳传志的苦恼所在。

2006年年中，柳传志应邀参加公司退休老总们的旅游活动，第一站是成都武侯祠。

当时正是春和景明，到处郁郁葱葱，然而，柳传志瞻仰的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心情却并不轻松。

祭祀的是诸葛亮，心中映衬的却是自己。

想当年，诸葛亮计出奇谋，三分天下；他鞠躬尽瘁，死而后已；千百年来，他是作为智慧与道德双重象征留在中国人心目中的。然而，他不仅没能实现匡复汉室的理想，而且蜀国还是三国中最先亡国的一个。

为什么诸葛亮会是这样一个结局？整个过程，柳传志都在反复思考这个问题。

柳传志认为，诸葛亮之败，固然有当时复杂的政治、经济和军事等方面的很多因素，但其培养人才不力肯定是主要原因之一。

在中国企业界，柳传志的人品可与诸葛亮媲美，智慧与道德双重。

在用人方面，自幼熟读三国的柳传志试图跳出诸葛亮的短板。

但是，许多时候，说起来容易，做起来却难。所谓，知易行难。

这就是性格决定命运。

柳传志没有像诸葛亮那样事必躬亲，但却始终紧紧拽着大联想这辆马车的缰绳。

联想 26 年，所有关键性的人物，在柳传志“大联想”的布局当中，每个人的命运莫不如是，这好像就是他们难以逃避的宿命。

他曾经很重视培养顺驰集团创始人孙宏斌，但最终却以悲剧收场；2000 年后，联想分拆，他有意留更多的时间让杨元庆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和郭为好好表现，但最终也都令他失望；接下来还会有谁？朱立南？赵令欢？陈国栋？

柳传志已经没有更多的选择对象，但是，他们每一个人无疑都是一员虎将，却又都难以像柳传志这样驾驭其他人。

对于联想来说，不管是过去，现在，或未来，永远都是柳传志一个人的联想。

“杨元庆、郭为那个时候，公司人少，他们又特别出类拔萃，很快进入重点培养对象。但今天有这么多年轻人，怎么选择，倒是我很费脑筋的课题，是我最重要的事。”

柳传志一直很重视培养接班人这个问题，但是，却不料陷入更大的泥潭。

早夭的接班人

曾经，顺驰集团创始人孙宏斌是柳传志最为心仪的接班人选。

到上世纪八十年代末，在柳传志等一批老员工的打拼下，联想已经积累了不小的财富，同时，也伤员满营，主要靠中科院人员组成的公司班子拼下去的意志力和战斗力都大大下降。

在这种情况下，柳传志开始谋划联想的未来，明智地作出抉择：大量启用年轻人。

就这样，1988 年，在柳传志提着 30 万港币到香港成立合资公司之前，他特意对北京的几位管理层发了话，联想从今开始不仅要大量招聘年轻人，而且要大胆提拔年轻人，提拔错了不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是错，但是不提拔、不培养却是大错。

于是，一大批刚刚毕业不久或者还没有毕业仍在实习期的年轻人加入了联想，而且就像打了激素一样飞速的成长。

1988 年 5 月，联想第一次公开招聘员工。在来自全国的 500 个应聘者中，58 名员工被录用，这其中包括杨元庆和神州数码老总郭为。

不过，当时最先脱颖而出的却是孙宏斌。

根据资料显示，1963 年出生的孙宏斌先在武汉读了大学本科，接着在清华大学读了研究生，所学的专业都是水利。从能够得到的信息看，孙宏斌的身家不是什么显赫人家。

孙宏斌进入联想后，凭着热情与蛮劲，干得风生水起，这使他很快赢得了柳传志的信任，并有意着力培养。

一个细节是，那时的孙宏斌还远没有后来做房地产时的言语如刀锋般犀利，虽经清华大学学习多年，却还满口山西腔，一开口就要被人笑话。柳传志本人能言善辩，也喜欢会说话的人。为了让孙宏斌锻炼口才并且去掉那嘴山西口音，有一个时期，他逼着孙宏斌每天讲个故事。

在孙宏斌的身上用这番工夫，就表明他对这个年轻人有着极大的信任和期待。1989 年 10 月，孙宏斌即被任命为联想企业部经理，负责开拓北京以外的市场。

多年以后，柳传志在谈及孙宏斌的功绩时说：“从 1989 年 10 月份起，企业部建立了 13 个独资分公司，营业额据报达到了 2400 万。在解决干部的配备问题上，他们有创新思想，敢于进有能力的人，这对于我们有震动，有思想突破。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柳传志对孙宏斌的期望，还可以从另外一件事情上得以印证。当时，孙宏斌管理的企业部业务快速发展，与其他部门尤其是联想的老同志发生诸多摩擦。为了支持孙宏斌，柳传志痛下决心，合并部门，北京以外的18家分公司统一归孙宏斌管理。

孙宏斌被寄予厚望，俨然就是联想的接班人，柳传志多次在公开场合赞扬孙宏斌，为其树立权威。

这时，正少年得志的孙宏斌，肯定没有想到自己以后竟然会和房地产行业结缘，肯定也没有想到，自己人生最大的劫难正在不久后，张开血盆大口等待着他。

1990年3月的一个早晨，柳传志在香港一觉醒来，就发现一期新的报纸放在自己案头。它叫做《联想企业报》，但它显然不是自己写发刊词的那份报纸。

这是孙宏斌领导的企业部办的报纸，也可以叫做企业部机关报，这让柳传志很不舒服。头版刊登的“企业部纲领”更是让他难以置信，比如第一条就是“企业部的利益高于一切”，以下还有企业部经理拥有“分公司经理任命权”等。

孙宏斌手下的人都很年轻，铁板一块，非常抱团儿，按照柳传志的定性，孙宏斌已经有搞“帮会”的嫌疑。

这是柳传志不能允许的，他赶紧从香港回到北京。不过，这时的柳传志还是认为孙宏斌是可以“挽救”的。他找到孙宏斌，让孙宏斌把几个吵得凶的下属开除。孙宏斌不同意。类似的谈话进行过几次，孙宏斌的态度都很坚决：不同意。最后一次，柳传志说：“小孙，你是要我，还是要这几个‘青瓜蛋子’？”

“我要‘青瓜蛋子’，”孙宏斌回答的干脆利落，“柳总，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开除他们的理由不充分,这么做,我在这个部门还有什么威信?不是他们不能开除，是不能因为这件事就开除。只是给你提了点儿意见嘛。”

柳传志意识到，必须快刀斩乱麻，赶快处理孙宏斌了。

因为这时，他得到了一个可怕的信息。孙宏斌和他的手下在北京大学勺园聚餐，饭局上大家的情绪很激动。在联想2004年作出的《联想就孙宏斌事件的说明》里，提到“当时在孙宏斌的团队中有一些人存在着更为严重的问题，他们放言要将公司的款卷走”。

很多年后，孙宏斌依旧坚持说，当时，“卷款逃走”之类的话他手下很多人在很多地方都说过，在勺园餐厅也说了，但孙宏斌自己没有说过，也从来没有这样想过。

尽管孙宏斌始终否认自己有另立山头的野心和打算，这属于心证，自说自话，谁都无法求证，但确实的是，此时的孙宏斌已经在联想赢得了众多少壮派的支持，开拓了联想的国内市场，山头已经竖起。

不过，这也从一个侧面说明，孙宏斌是一个非常具有吸引力的领导者。多少年后，孙宏斌创办了顺驰，后来尽管顺驰被出让了，但曾经在顺驰做过的人，绝大多数还是都说孙宏斌的好话，非常认同孙宏斌的理念和热情。而现实中，多少企业完蛋后，员工们离职了都是对老总恨之入骨、骂声不绝，能做到孙宏斌这样的，比较少见。

但此时的柳传志第一考虑的是公司的安全，绝对不能出乱子的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过，这时的柳传志依旧想和平解决问题。毕竟，拿掉孙宏斌，无疑是从他心头挖去一块肉。

柳传志找到孙宏斌，做最后的和平解决努力："我们都是能力强的人，我领导不了你。咱们好合好散，联想的分公司你随便挑一个，你自己去干。"但孙宏斌拒绝了："不必了，柳总，我才 26 岁，我可以从头再干。"

这句话可能更大程度地刺痛了柳传志。

第二天，也就是 1990 年 5 月 28 日，孙宏斌被北京海淀警方刑事拘留。10 天后，被正式逮捕，案由是挪用公款。

据报道，当时孙宏斌的几个铁杆，还打算闹事，把孙宏斌劫出来。还有一个铁杆当时还天天跟着柳传志，要为孙宏斌报仇雪恨。这不得不让人感慨，能让下属产生这样的归属感，孙宏斌领导力可见一斑。

柳传志曾评价说："人才分三种。一种是自己可以干成一件事，一种是可以带领一批人干成一件事，第三种是能审时度势，能一眼看到底。第三种人很少，孙宏斌就属于第三种人。"

但是，为了联想的安全，他却不得不把孙宏斌送进大狱。

当然，孙宏斌和柳传志的故事并未到此结束，两个强人的一生都将深深受此事件影响。

郭为上位

孙宏斌黯然收场后，比孙宏斌小几个月的郭为正式受到柳传志的关注。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

孙宏斌事件后，联想北京以外的分公司立即成为烫手山芋。年轻人孙宏斌给柳传志出的难题，柳传志交给另一个年轻人郭为去解决。

时任联想集团办公室主任的郭为马上被柳传志任命为集团公司业务二部的主任经理，全面整顿全国的18家分公司，收拾孙宏斌留下来的“残局”。

杨元庆、郭为和孙宏斌三人，都是硕士研究生，年龄相差不过几个月，但郭为比较幸运，第一次面试他的正是柳传志本人。那时的郭为离毕业还有一段时间，一番简短的交谈之后，郭为还在犹豫，柳传志却已经相中了郭为。

柳传志面试郭为用时30分钟，在匆匆问了郭为几个问题之后，自己却花了20分钟时间向郭为描绘联想的美好前景。

当时的郭为正准备出国。但柳传志告诉郭为，出国并不是一个年轻人追求的最终目标，年轻人的最终目标应该是成就一番事业。

郭为问柳传志，“你们已经把公司做得这么大了，我们还能干什么？”

柳传志说：“现在看来，我们翻过的只是丘陵，你们要攀登的才是真正的险峰。历史的画卷在你们的面前缓缓展开，无比宽广的舞台等待你们去驰骋。”“我们一定会将公司开到美国去，开到海外去，我们会集体出国！”

一番信誓旦旦之后，郭为被柳传志的豪言壮语所打动，研究生还没有毕业就开始了在联想的工作。他先是给柳传志做秘书，由于成功“策划、实施在人民大会堂召开的联想进军海外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

誓师会”，一个月之后，成为公关部经理。

这一次却是得罪人的活。这是一个不轻松的工作，郭为要面对的是将要触动一些人既得利益的艰巨任务。

“小心小命！”“把你扔到嘉陵江去！”郭为受到了各种各样的威胁。然而他顶住了各种压力，带领“五人小组”成功查出部分分公司账目混乱、疏于管理的问题。郭为撤换了成都公司总经理，将重庆分公司关门，并为长沙公司和武汉公司换了新的经理。很快，分公司的业务恢复生机。也就是从这个时候开始，郭为在联想内部获得了一个“替老板堵枪眼”的评价。

28 岁的郭为成为柳传志心仪的另一位接班人，被提升为企划部总经理，进入了 11 人的总裁室。

郭为开始了“被折腾”的接班人培训生涯。

1993 年，联想财务出现问题，柳传志把郭为派去抓财务工作，由郭为提出的“责任会计”概念一直沿用至今。

1994 年郭为又被任命为联想集团大亚湾工业投资公司总经理。面对房地产这个全新的行业，郭为受到了很大的挑战，他说“就像把我扔到了一个四面都是玻璃的井里面，我爬也爬不上去，因为很滑，只能自己在那里面想怎样去解决这个问题，没有人能够帮到你……”虽然任务相当艰巨，郭为还是坚持了下来，并很好地完成了任务，工业园区投资的业务明显好转。

1996 年，香港联想出现亏损，柳传志又把郭为调去香港担任香港联想集团副总经理，整顿香港联想。在郭为的整顿下，香港联想亏损情况出现好转。

从 1997 年起，郭为被任命为联想集团执行董事、高级副总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

裁，并兼任联想科技发展有限公司、联想系统集成有限公司总经理。

可以说，“被折腾”的过程，从企业文化到管理模式，郭为都做出了巨大贡献。联想令人记忆深刻的广告语“人类失去联想，世界将会怎样”，就是郭为创造的。

这就不难理解，为什么柳传志把郭为看做是联想的创业者。

然而，世事难料，“后起之秀”杨元庆却最终从柳传志手中接起联想的帅印。

2005年，当联想集团收购IBM PC的新闻发布会热烈举行的时候，会场上没有郭为的身影。作为神州数码的总裁，虽然名义上已经和联想集团彻底“分家”，但骨子里都是流着一样的血液。没有人知道，当柳传志站在台上宣布收购的那一刹那，只能躲在别处的郭为，回想起16年前柳传志在面试他时所说过的话，回想起由他策划并胜利召开的第一次“进军海外誓师会”，会作何感想？

不过，可以肯定的是，郭为心中始终憋着一口气。这令他在主导神州数码后，不免意气用事。

杨元庆后来居上

与孙宏斌一开始就脱颖而出，及郭为一进公司就被重用不同，“后起之秀”杨元庆进公司前三年一直默默无闻。

三年后，杨元庆的第一次机会来了。

1991年，受惠于柳传志热衷的“轮岗”制度，杨元庆成为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司计算机辅助设备部（CAD）总经理。之前，他只是联想的一名普通人员，先从销售员做起，推着旧自行车，奔走于北京市的大街小巷。

柳传志有一套培养人才的法宝："折腾人"。他认为培养人才是一个动态的过程，是实践——认识——再实践——再认识的过程。因此，柳传志的方式就是要狠狠地"折腾人才"，尤其是企业的管理人才，一年一个新岗位，一定要把他们折腾成"全才"。

在柳传志这种培养人才的思维模式主导下，联想每到新年度的3—4月间就会进行组织机构、业务结构的调整。在这些调整中，管理模式、人员变动都极大。通过这些"折腾"，联想给员工提供尽可能多的竞争机会，在工作中优秀的年轻人脱颖而出，而那些故步自封，跟不上时代变化的人就会被淘汰，这就是柳传志所谓的"在赛马中识别好马"理论。

关于这套理论的重要性，柳传志在2003年8月在一次题为《天将降大任于联想，联想是年轻人的联想》的讲话中说道：

管理人员到了一定程度以后，岗位要进行轮换。为什么要进行轮换呢？因为他在这个岗位做，实际上是体现学习能力的一个很好的方式。这个部门他做得好，是不是能够充分地研究为什么做得好。换了一个部门，还能够做得好，还能讲出道理，换了第三个部门，依然如此的话，这个人可以升了，可以承担更大的工作。如果没有的话，仅在一个部门，很好，就往上走，这里面有偶然性。所以"轮岗"是一种非常重要的方式。

在杨元庆因"轮岗"得到第一次机会的时候，郭为也正在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柳传志的安排下到各个部门“轮岗”。不过，郭为“轮岗”的深层次含义就是为接柳传志的班作准备，他之前的表现已深得柳传志的欣赏。

杨元庆的成长和郭为不同，倒是和孙宏斌有几分相似，柳传志给了一个温暖的环境和适合的土壤，杨元庆就拼命地成长。CAD 部门的业务主要是代理惠普公司的产品。从 1991 年到 1993 年，CAD 的销售额从 5000 万元到 1.1 亿元，再从 1.1 亿元达到 1.8 亿元。这让柳传志发现他具有很强的事业心，认可他的将领之才。

1994 年，属于杨元庆的更大的机会来了。

1993 年底，由于国外计算机品牌的大量入侵，中国计算机产业陷入危机，一直飞速增长的联想，第一次没有完成既定的目标，柳传志承认“打了败仗”。更加不幸的是，那一年，他患上了严重的美尼尔综合征，其症状包括周期性头晕，有时伴有恶心、呕吐、面色苍白和虚脱，听觉也出现了问题。

在联想最为危机的时刻，柳传志却不得不住进了医院。

怎么办？

最终，躺在病床上的 50 岁的柳传志拿出了“突围”战略——“用年轻同志”。他想到了在 CAD 部门取得优异成绩的杨元庆。

应该可以肯定的是，如果联想的危机再稍稍迟来一段时间，也就没有了今天的杨元庆。

这个时候，杨元庆虽然在 CAD 部门取得优异成绩，但在柳传志的眼里，他只能算一个比较好的“将”才，郭为才是柳传志心中最心仪的接班人选。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杨元庆也没有奢望能够成为联想的“救世主”，此时的他正准备离开联想去美国。惠普总部给他伸出了橄榄枝。从公开的资料推测，柳传志是知道杨元庆的这种打算，并可能已经同意了的。没有资料表明，病榻上的柳传志是怎么改变主意，选中杨元庆的，但他最终还是亲自出面，把杨元庆留下来。

当时的柳传志心里到底有多大的底，并不好说。他要赌一把。

为了不让杨元庆成为孙宏斌第二，柳传志开始将杨元庆拉到身边培养。接触一段时间之后，柳传志越发觉得杨元庆是一个执行能力很强的“将”才，而不是运筹帷幄、决胜千里的“帅”才。

杨元庆事业心很强，政治野心很弱。这样的苗子，柳传志最喜欢。

这为柳传志的接班人悲剧埋下隐患。

1994 年 3 月 19 日，香港联想上市后一个月，30 岁的杨元庆被任命为电脑事业部总经理。他挑选了 23 名精兵强将组成了他的部门，并很快在销售和管理上展现了自己的天才。

杨元庆整合内部研发、生产、销售、物流供应和财务运作，发展了一套非常行之有效的、覆盖全国的省级分销体系。通过与渠道商的诚信合作和精细管理，构建起组织严密、忠诚度极高的“大联想”销售网络——这张网络成为联想面对国外品牌代理商时候最大的竞争优势。1996 年，联想 PC 战胜康柏 PC 和 IBM PC，成为中国市场第一，电脑销售收入急升到 25 亿元，净利润上升到 3476 万元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不管后来外界如何猜测柳传志对杨元庆的偏爱，如何看待柳传志在杨元庆和郭为两个接班人之间的摇摆和举棋不定并最终做出了拆分联想给两位爱将各掌一门的这个决定，柳传志后来很多次在公开场合说出“感谢元庆”的话，显然是真诚的。年轻的杨元庆在1994年到2001年这段联想经营自有品牌、对抗跨国公司并最后成为中国PC之王的阶段里，的确居功至伟。

柳传志对于杨元庆的表现很是满意，但在推行改革的策略和手段方面，杨元庆还是显得有些“急躁”，缺乏像郭为那样的“全局观”。

这不怪杨元庆，毕竟他只是一个“将”才，而非“帅”才。但是，杨元庆是在联想最为危机的关头挺身而出，并取得了超乎柳传志想象的成就，除了柳传志，谁还可以领导这员虎将？

柳传志很早就有退休的打算，既然不能有新的领导能够统帅这员虎将，那就把这员虎将培养成元帅。

柳传志内心的天平随着杨元庆这颗新星的“冉冉升起”，开始慢慢地发生了变化，从郭为那边偏到了杨元庆这边。

有了这种想法后，柳传志开始不断地告诫杨元庆“要有理想，但是不要理想化！”但杨元庆置若罔闻，这令柳传志很是郁闷，决定“开导开导”他。

有一天，当杨元庆为一个上海的项目又和公司大多数同事发生争论，柳传志抓住这个机会，守着公司的许多高层和杨元庆的一些下属，劈头盖脸将杨元庆臭骂了一顿；“不要以为你得到的一切是理所应当的，你这个舞台是我们顶着巨大的压力给你搭起来的……你不能一股劲只顾往前冲，什么事都来找我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柳传志讲公不公平。你不妥协，要我如何做？”

在场的所有人都愣住了，大家跟随柳传志多年，他们还从没有见过柳传志发过这么大的火。杨元庆和孙宏斌不一样，他很快明白了柳传志对自己的良苦用心。从此之后，柳传志对杨元庆说的话，杨元庆一定会好好琢磨，细细推敲。

柳传志对于杨元庆一边“敲打”，一边尽自己的所能为杨元庆扫清障碍。

但是，孙宏斌事件的阴影却始终不能挥之而去。或许就是从这个时候开始，柳传志有了让杨元庆、郭为两元虎将互相竞争、互相学习，更重要的是互相制衡的想法。

应该说，孙宏斌、杨元庆和郭为三个人当中，对于柳传志来说，最不容易“对付”的就是郭为。

比较柳、郭两人做事的方法、处事的态度以及管理企业的思想和理念，郭为简直像极了柳传志。郭为很少给柳传志惹祸，相反，每当联想哪里着火的时候，柳传志首先想到的就是让郭为前去“救急”。每一次“救火”，郭为都做得非常漂亮。这也就愈发让柳传志感到，郭为是一个不可多得、能担大任的奇才。但是，成也萧何，败也萧何，柳传志非常明白这个道理。对他来说，如果联想的未来全部压到一个人身上，这样的风险就太大了，所以，当杨元庆凭借自己的业绩逐渐奠定其在联想的地位时，柳传志找到了一个可以制衡郭为的人物。同样的道理，郭为也成为柳传志制衡杨元庆的一张王牌。不过，凡事有利就有弊，既能够让郭、杨两人相互制衡，又能够给他们量身定做一个合适的位置，这就成了柳传志的一个难题。而更难的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

难题是，柳传志的退休计划变得遥遥无期。

柳传志考虑再三，“分拆”是最好的方法。

不过，外界对此多有看法。柳传志在决定分拆前曾请教高盛公司，遭到高盛的反对，该公司管理顾问诧异地说：“美国人要是知道你分拆的理由，会说你有毛病。”

但柳传志心意已决。

2000年4月，联想分拆为联想电脑和联想神州数码两家子公司，分别由杨元庆和郭为掌控。

回首往事，令人感慨。孙宏斌试图“越位”成“诸侯”，柳传志“挽救未果”，毫不留情地将他投入大狱。杨元庆、郭为“言听计从”，终于“硕果累累”，被柳传志扶上战马。只不过，马缰仍然紧握在柳传志手中。

之所以出现这样的局面，在总结孙宏斌个人的原因的同时，不得不感叹，郭为和杨元庆似乎比孙宏斌更会当二把手。

也只能做二把手。

而在这个时候，孙宏斌正在用实际行动证明，自己是适合做一把手的。不过，当初的阴影也始终难以从他的心头挥去，这直接导致他出山后再次黯然收场。值得庆幸的是，再一次黯然收场后，孙宏斌终于大彻大悟，而柳传志的退休计划却似乎依旧遥遥无期。

杨元庆的悲剧

杨元庆的悲剧从联想分拆开始就已注定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业界普遍认为："杨元庆真正擅长的事情是做 CEO，带领团队冲锋陷阵"，对于处理各种人际关系和场面，则"有些困难"。

关于杨元庆的这一缺点，柳传志曾无数次试图校正之。但现在回过头来看，效果有限。

一个人的性格是与生俱来的，很难改变，所谓撼江山易，撼本性难。

杨元庆是有着高度的责任感和坚韧意志的企业家，在这一点上与柳传志是一脉相承。但他同时又是一个正直、倔强、强势的领导者，为了效率，他可以牺牲一切。这与柳传志为了公司稳定和员工利益，宁肯适当地牺牲一些效率的"拐大弯、软着陆"的行为风格形成了鲜明的对照。

截然不同的性格，必然使得"杨氏文化"始终难以像"柳氏文化"那样在联想成功落地。

更重要的是，杨元庆如果想最终从柳传志的手中接过联想的大旗，不仅要"比郭为更加出色"，而且要"超越柳传志"，这成为了杨元庆心中的主要目标。于是，他在做事时不免会有些急功近利。

分拆后，由杨元庆领导的新联想在 2000 年达到了鼎盛，销量冲到了亚太第一。这让他头脑开始发热了。他要以最快的速度做出最好的成绩，把郭为远远抛到后面。

杨元庆毅然决然地制定出了"多元化战略"。

但是，心急吃不了热豆腐，教训很快来临。从 2001 年到 2003 年，联想宏伟的三年战略规划完全落空了，除 PC 外所有的多元化业务：网站、软件、集成服务等全军覆没，不得不被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一一砍掉，为此联想付出了至少10亿元的高昂学费。

柳传志对此的评价是："做的结果很不成功。""元庆集中精力做一两件事还是有可能做好的。"

2004年，联想跌到了谷底，多元化战略的失败，销量的大幅下滑，压得杨元庆喘不过气来。前途一片迷茫，未来路在何方？虽然柳传志并没有责怪杨元庆，但是，杨元庆是一个好强的人，何况他还有一个影子对手郭为。

也就是在这个时候，一个看似诱人的大馅饼出现了：IBM想卖掉长期亏损的PC业务，问联想感不感兴趣？

杨元庆绝对想不到，这将是他职业生涯中最大的滑铁卢。

但在当时，这是杨元庆的唯一希望了。

当杨元庆拿着这个设想与柳传志讨论时，没想到柳传志根本不同意。柳传志清醒地认为，这不是联想的机会，联想还没有能力吃下这只大象。事实上，早在2000年，IBM就主动找到联想，谈并购这件事，当时，柳传志没有多加考虑就把这个事枪毙了。那时，杨元庆想走的是多元化战略，所以也没有坚持。

但是，这一次，杨元庆必须要赌一把。

多元化惨败后，国际化成为杨元庆的唯一选择。不赌这一把，在他领导下的联想也就平淡无奇地走下去了。在杨元庆的一再坚持下，最后柳传志总算同意了这个设想，并最终以17.5亿美元的现金加股票并购了兼并了IBMPC业务。

没有人知道，杨元庆当时心中是否也有过恐惧。不过，杨元庆对外界表现出的始终是乐观的一面。经过3年时间，到2008年5月，杨元庆欣喜地宣布并购的业务整合已经顺利完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成了，Thinkpad 这个品牌已经顺利为联想所拥有，更令人高兴的是，2008 年 7 月，联想首次进入世界 500 强的行列。

但遗憾的是，这只是表面的光鲜。像柳传志所担心的以及很多投资人所担心的一样，联想从 2005 年并购到 2009 年初大调整，一直是让人感觉非常揪心的蹒跚前行，业绩从刚并购时全球老三跌到了老四，国际业务一直亏损。截至 2008 年年底的第三财季，联想美洲区、欧洲中东和非洲区、亚太区市场全面亏损，大中华区虽然贡献了集团总销售额的 45%，但销售量却同比下降了 7%，销售额下降了 6.5%。到 2009 年初，联想整体亏损超过 1 亿美元。

这是一个不妙的预兆。“杨元庆下课”的传闻甚嚣尘上。

在外界“联想红旗到底能打多久？”的质疑声中，已经隐退的柳传志再也坐不住了。

2009 年 2 月，柳传志重新出山，担任了联想集团总裁职务，而杨元庆再次成为 CEO。

一切仿佛都回到了原点，不过，杨元庆失去了可以成为共主的资本。

郭为无为

郭为的滑铁卢比杨元庆来得更早。

从联想分拆出来后，郭为大哭一场，“我的情绪跌到了谷底，心中百感交集，说不清楚是痛苦是无奈还是不甘。伴随着 15 年的发展历史，联想的荣誉和辉煌就像电视剧一样，一幕幕在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我的脑海中闪过。我是联想第一个企业编制的员工。联想的名字已经在我的心底打下永远抹不掉的烙印，联想的事业已经深深融入我的生命中，联想的精神已经在我的思维的土壤上长成参天大树。我投入了自己全部的热情和心血，最后却不得不放弃，真是难以接受。”

和杨元庆一样，郭为也显然对分家的结果不满意，但是，他同样不得不接受现实。

不过，对于郭为来说，最重要的还是要赶快证明自己比杨元庆要强。因为一切还远不是最终结局。

联想集团一分为二，柳传志选择“退居二线”。在外界看来，联想的“柳传志时代”自此谢幕。但谁曾想，柳传志又在联想集团的空壳母公司联想控股开创出一片全新的天地，再造出了一个更大的“新联想”。这种结果也从某种程度上说明柳传志对分家实在没有底，他给自己留了一个“太上皇”的位置。由此，联想的改变也就变成一种形式的改变：仅仅由原来事业部的形式来做，变成子公司的形式来做。联想由原来的一艘大船，变成了一个舰队，但是，总指挥还是柳传志。

柳传志只后撤了一步而已。

谁能成为最终的接班人还未有定数。这刺激了杨元庆和郭为的竞争心理，“比对方更加出色”成为了各自心中的主要目标。

这不仅体现在各自的精神方面，而且也实实在在地体现在各自的实际行动中。

像杨元庆一样，憋了一股子劲的郭为开始发奋图强。他喊出了“再造一个不叫联想的联想”的口号。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刺激的效果很见效，在郭为的带领下，神州数码很快就成为中国 IT 业第一大分销厂商。

然而，和杨元庆一样，负着一口气的他注定很难客观地制定一个适合公司长远发展的战略目标。

很快，杨元庆和郭为就开始“短兵相接”。杨元庆打着走 IBM 转型的成功之路的旗号，“侵入”属于神州数码的 IT 服务业务领域；而郭为也不是省油的灯，不久就进入手机业务领域，同样也有与杨元庆一争高低的动机使然。

在业务拓展时，如果动机不纯，则难以成功。柳传志曾经有过一句名言：“没想透的事情不做，想透了但没有钱的事情不做，想透了，又有钱但没有人的事情不做。”杨元庆和郭为显然没有能够理解好这句话。

果不然，双方这两次业务拓展都以惨败告终。

PC 制造业与 IT 服务业务无论从商业模式、营销渠道，甚至基本的文化理念等方面都存在着很大的区别，这最终导致杨元庆进军 IT 服务领域以失败告终，成为一次重大的战略错误。

动机不纯的郭为同样很快就迎来自己的危机时刻。2003 年第一季度，因进军手机业务，神州数码发生了 1.5 亿港币巨额亏损。就在神州数码的资金链即将崩断的时候，柳传志以联想控股的名义作担保向银行贷款，才最终使得神州数码转危为安。

但是自此，无论是产业战略地位、营收规模还是利润贡献，神州数码在联想系中日渐显得不那么重要了。

可以断言的是，犹豫不决的郭为若不能为神州数码带来质变，大联想系接班人基本与他无缘。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

孙宏斌传奇

在杨元庆、郭为式微的同时，孙宏斌也在上演一场轰轰烈烈的传奇后，淡出人们的视线。

四年后，孙宏斌认错了。

1994 年 3 月 9 日，孙宏斌托人请柳传志吃了顿饭。

“坐了 4 年牢，还没有沉沦，态度还很积极，年轻人能这样很不容易。”

柳传志很感动。众所周知的一个细节是，孙宏斌表示希望能跟柳传志成为朋友。柳传志说：“我从来不说谁是我的朋友，但是你可以告诉别人你是我朋友。”

知道孙宏斌去找柳传志认错后，孙宏斌的老婆哭了，问孙宏斌，“你忘了我们这些年受的那些苦了吗？”

孙宏斌入狱的时候，儿子刚刚出世。

一个女人刚生完孩子，丈夫就入狱，独自一个人拉扯孩子四五年，这种艰难可想而知。

孙宏斌有自己的想法：“我当时出来了，可以提把刀找柳传志算账去，但这有什么用呢？我这样做了，我就真正的毁了，从此以后就没有人敢理我了。”

据云，在监狱中的几年，孙宏斌学到的一句名言就是：“走的是面儿，玩的是腕儿。”

一个事实是，尽管在其后的顺驰狂飙中，全行业都震惊于孙宏斌的激情火热，以及他近乎疯狂的信念与执著，但这已经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

远远不是孙宏斌的全部特性了，在火热的下面，隐藏着精明的计算、冰冷的决断以及狼一般的狡猾与老练。人的性格本来就是复杂的。

几年前，在北京长城饭店，有朋友和孙宏斌聊及往事，问他恨不恨柳传志，他的回答是：“我现在要是要着饭呢，我肯定恨他，现在，唉……”

孙宏斌狠狠地吸了口烟，烟雾缭绕。

孙宏斌没有用刀去证明自己，而是用事业。他是不是想用自己的成功在柳传志的心头永插一把刀？不得而知。但是，从他重新开始，到再次谢幕，种种迹象可以表明，柳传志一直是他针对的对象。

当初，柳传志问孙宏斌以后想做什么，孙宏斌说房地产。

从这一点上，就可以证明孙宏斌是难得的商业奇才。

一个学计算机的、以前曾经在全国铺设计算机销售网点、叱咤风云的人物、全国最年轻的 IT 少帅，关了几年，卷土重来的时候，竟然没有从自己熟悉的行业做起，而是选择了房地产。这说明，孙宏斌在狱中的几年，对自己、对时代、对市场、对各个行业、对未来，都进行了非常深刻的思索。IT 日新月异，尽管是自己当年熟悉的行业，但几年牢狱生活，行业内已经出现了一批具有实力的企业，与其竞争难度大大增加。而从居民购买力、城镇化发展的大趋势等方面来看，房地产行业将成为最具发展力的行业。

孙宏斌当时的判断依据是：中国经济持续增长、城市化进程加快、人口向城市大量汇集，必然带来房地产市场的庞大需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

求。——听起来很熟悉？不错，这正是几年后被专家学者们重复了无数遍的理由。

从监狱出来以后，孙宏斌当天就回到了天津，他把自己的公司命名为“顺驰”，英文意思是姓孙的公司。从这个细节来猜测，孙宏斌的举动无疑是对自己在联想“一人之下，万人之上”的地位的否定。他算是痛恨了那个职位了，所以从公司的命名他就想确定自己一把手的地位。

不过，多年以后自己坐到企业一把手的位置的时候，他也开始理解当年的一把手柳传志：“其实我从柳总身上学得最多的，是他做事坚决，另外他又很宽容。这两方面对我影响很大。柳总在反思这件事的时候，他实际上也在提高。但要从头再来一次，我估计他还这样做。也许我碰到这样的问题，也这样做。没有对错。当时柳总说，他把这件事当成联想生死存亡的大事，在那种情况下的那种坚决，是柳总骨子里的东西，如果不这样的话，他就不是柳传志了。在联想之所以会出现这种结局，主要是性格问题，我和柳总的性格都太强了。”

从这个角度来说，孙宏斌算得上是柳传志的知音。

但联想的曾经经历，留在孙宏斌心中的阴影却难以挥去。

一个新闻细节是，当孙宏斌做大顺驰，成为风云人物时，有记者报道说，和他谈联想时，可能刚才还神态放松的孙宏斌会立即表情冷峻，眼神深邃，声音凝重，整个人像投入一级战备状态。“和孙宏斌聊天，最好不要提起郭为和杨元庆这两个名字。”

顺驰成功后，孙宏斌给外界的一个形象是：极度地自负和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张扬。他几乎骂遍了所有的房地产业大佬，树敌甚多。但他内心所指，可能并非这些大佬。“他特别自负，另一面也可能是极度自卑。内心深处傲视群伦，老憋着一股劲想表达。”孙宏斌的朋友全忠这样对媒体说。

“我想不明白他为什么这么着急，他只比郭为大1岁。”当顺驰因极度扩张资金链断裂易主后，柳传志谈起孙宏斌的境遇，非常感慨地说，“以前我就提醒过他，在扩张时一定要注意资金链，二是，有些话不要说得太满。”

但是，柳传志应该明白孙宏斌的内心世界。在这位亲手把他送进监狱，又在其出狱后以50万元助其创业的老一辈企业家面前，“孙宏斌是憋着一股劲的”，一位熟悉孙宏斌的人说。当2004年孙宏斌提出1000亿元的销售目标时，其对标企业不是100多亿元销售额的万科，而是联想。

还有一个细节可以证明孙宏斌对当年联想事件的耿耿于怀。

孙宏斌喜欢破格提拔年轻人担纲重要职位，并不介意为他们的失误交学费，常常是一个25岁的年轻人被提拔做总经理不到两年就离职，就再提拔另一个25岁的年轻人。

而他进联想的时候正好也是25岁。

但这位一开始就以所谓的“顺驰模式”——快速拿地、快速开工、快速销售和回款——大肆扩张的房地产业后进入者，终于还是碰到了资金链问题。

1990年1月23日，孙宏斌的第一个儿子呱呱坠地，几个月后，这位当时的联想少帅就锒铛入狱。2006年，他的儿子已满16岁，孙43岁，他却不得不把自己的第二份事业——顺驰地产55%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的股份卖出，以避免破产的命运。

2010 年 10 月，经过顺驰上市不果，惨败资本市场之后，孙宏斌的新公司融创中国终于在香港成功上市。庆功宴上，他大醉酩酊。

王者朱立南?

王者往往是潜藏最深的。

孙宏斌早早谢幕了，杨元庆、郭为式微了，这时，人们才发现，当时主持联想分家的朱立南却成为最大的赢家。

在联想，敢于不分场合插科打诨和柳传志信口开玩笑的人寥寥无几，朱立南算一个。多年来，站在柳传志的身后，朱立南低调得不能再低调，他几乎不接受媒体的采访。

现在，他终于要浮出水面了。

2009 年 9 月 8 日，民营资本泛海集团入股联想控股。新闻发布会上，关于柳传志接班人的话题再次被提及。

联想控股的新架构调整中，柳传志除了接任曾茂朝担任董事长之外，仍身兼总裁职责，但是柳传志告诉记者，对于自己担任联想控股董事长和总裁的时间，并非一定是 5 年。

5 年后，柳传志正好 70 岁，是他给自己定的退休时间。因此，此次股权结构调整被外界解读为柳传志为未来的接班人做铺垫工作。

有人从董事会和联想控股高管安排上发现线索。在新的股权架构下，联想控股的董事将由原来的 7 个人变成 5 人，包括

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柳传志、朱立南、曾茂朝、邓麦村和中国泛海董事长卢志强。曾茂朝和邓麦村是中科院的代表，卢志强是新股东泛海的代表，联想控股高管中进入董事会的只有联想控股常务副总裁、联想投资总裁朱立南一位。而且相比其他四位董事，朱立南是唯一一位年轻人。

“朱立南是您看好的接班人吗？”

有记者直接这样问，但柳传志依旧是打太极：“可能猜想是对的，也有可能是不对的。”

当时，在联想系中，有望成为接班人的有6人。他们分别是朱立南、吴亦兵、赵令欢、陈国栋，分别掌管着联想系下的联想投资、联想直投、弘毅投资和融科智地，还有掌控着已经独立上市的另外两名成名已久的少帅：联想集团CEO杨元庆和神州数码董事长兼CEO郭为。

其中吴亦兵已于2009年11月闪电辞职，离开联想，赵令欢则因非联想老人而不被外界看好，陈国栋掌管融科智地，被认为非联想系主业。加上杨元庆及郭为的早早式微，剩下的就只有朱立南了。

外界对朱立南的评价是冷静、沉稳，做事风格比杨元庆温和，比郭为硬朗。

1989年，朱立南于上海交通大学硕士研究生毕业后即加盟联想，并很快被任命为深圳联想首任总经理，负责管理联想汉卡的生产基地。当时，柳传志对联想在深圳、香港两地的业务很重视。在不断的“南巡”过程中，柳传志与朱立南经常接触，两人都有相见恨晚的感觉，并且也找到了共同的爱好，原来他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们都是超级足球迷。然而在 1993 年，朱立南却出人意料地离开联想，开始自己创业。直到 1997 年下半年的一天，柳传志突然打电话给朱立南对他进行劝说：“个体户挣点钱可以，可舞台太小，长此以往意义不大。回联想吧。”

1997 年 8 月，柳传志去珠海出差时，再次对朱立南进行劝导，他们在一起聊了一整天，柳传志告诉朱立南：“总裁室职能偏弱，需要加强。”

朱立南虽然还不是很清楚柳传志要他会联想具体做什么，但他明白柳传志将要对他委以重任。1997 年 9 月 1 日，朱立南再次回归联想。1998 年至 2000 年柳传志让朱立南主持联想集团总部工作，并负责联想的分拆工作。

看来，柳传志很早就已经有了一个拆分联想的想法，只是，他需要一个“替老板堵枪眼”干将。这个人就是朱立南。

成功操刀联想分家，促使朱立南当仁不让地成为“影响联想的 10 位人物”之一，被柳传志定义为“又一位少帅”，说“杨元庆和郭为是大军区司令，在前边作战。这个人是参谋长，在家里策划。”

分拆后，杨元庆和郭为都向朱立南发出了邀请，但都被其委婉拒绝。

朱立南也是不甘人下的人。在分拆过程中，他就向柳传志提出：联想有没有“再开一块”的可能？成功的分家，让柳传志对朱立南欣赏有加，综合各种因素考虑后，柳传志说：“那我们再开一块吧！”

随后的事实是，2001 年 3 月 24 日联想分拆结束，一个月后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4月24日，联想投资宣告正式运营，定位于对中小科技企业进行风险投资，第一期基金3500万美元全部来自联想内部。

显然，柳传志对朱立南是比较欣赏的。即使后来担任了联想投资总裁，朱立南还兼职联想控股常务副总裁，“他要多花些心思到控股里面。”柳传志说。

有人评说，朱立南不愧是只老狐狸，当年，论能力，论资历，朱立南都不可与杨元庆及郭为一较高低。但是，朱立南有更长远的眼光。他看到了IT的发展辉煌期即将过去，而风险投资将在中国迎来新的辉煌。正是看准了这一点，他从容地主持了联想的分家，并说服并不甘心完全退隐的柳传志转身风险投资领域。

从现在的结果看，柳传志被朱立南“征服”了，已经深深尝到了风险投资的甜头。“仅靠杨元庆、郭为这两家IT公司发展的风险还是比较大的”。

经过几年的发展，实业家柳传志俨然已经变成了投资家柳传志。而最初，柳传志让朱立南去做风险投资时，自己心里是很没有底的，只是出于对朱立南的信任而已。“当时是风险投资的低潮，我不知道朱立南能做得怎么样，也没有把握，我们觉得应该交学费，所以这笔钱全部是我们出的。就是别人想出这钱，我们也不敢接受。”

不过，很快，柳传志的心中就有底了。

2009年9月11日，柳传志在接受路透社采访时称，未来两年内联想控股约六成的利润将来自旗下投资公司——弘毅投资和联想投资，以及一些投资项目的回报；而四成左右则来自联

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想集团。

联想集团的母公司第一次清晰表现出了“去PC化”的意图。柳传志甚至承认联想控股所持联想集团的股份在未来也存在着出售的可能。“联想集团股价高起来，我们真需要的时候，也可以出让减持一些。

但是，若朱立南接班，依旧会碰到像当年是选杨元庆，还是郭为一样的难题：怎么搞定杨元庆、郭为等其他几位少帅？

面和心不合的结果只能最终导致联想系的四分五裂。

吴亦兵闪电辞职的背后

2009年11月13日，被视为柳传志的接班人之一的联想控股常务副总裁吴亦兵闪电请辞。

虽然吴亦兵表示“这只是一次正常的企业人事变动”，对联想集团的发展仍充满信心，这一决定是出于个人职业发展考虑，与联想集团的发展策略并无任何关联。但人们还是将目光锁定联想的用人机制。联想内部的人事权利斗争再一次被抛到前面。

吴亦兵是个“空降兵”。

自进入联想始，他就一直很不满意被形容是“空降兵”，不止一次地向外界强调，“我算是老联想了。”

他如此强调，恰好说明问题。

吴亦兵2008年初加盟联想控股，成为三位常务副总裁之一，他与朱立南被视为柳传志接班人的最热门人选。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吴亦兵原本是麦肯锡全球资深董事、亚太区并购整合业务总经理，在 2004 年联想集团并购 IBM PC 时，吴亦兵以麦肯锡顾问身份经历了联想谈判和收购的全部过程。

然而，仅仅加盟联想短短一年多时间后，吴亦兵就选择了离开。

吴亦兵的离去，对于联想的架构调整是一个不小的打击，也为柳传志接班人留下更多的问号。

办公司就是办人。

柳传志认为，联想之所以能够发展到今天，靠的就是人。

1989 年夏天，柳传志在一次内部讲话中谈起了早期共产党之所以能打败国民党正规军的原因就是因为共产党军队的战略正确，队伍带得好。

应该说，在联想做大的过程中，联想战略目标、为实现战略目标所定“贸工技”道路，以及培养的队伍都是可圈可点的。但是，在其做大后，在公司为做强做大而进行多元化、国际化的时候，战略目标就不是十分明确了，其原先的带队伍方式也已经不适应新的形势，却又没有新的突破。

可以说，联想集团目前陷入困局的主因之一就是因为干部的问题。

纵观联想 26 年所走过的路程，几乎从来没有与猎头公司建立起密切的合作关系，联想所取得的成功，主要是依赖有一批自己培养的“具有奉献精神的企业领导者”。在没有做强做大之前，靠这一批人是没有问题的，关键是做强做大后，人才需求量倍增，就再不能自给自足。而且，自产干部在多元化、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国际化方面往往能力欠缺。

联想需要“空降兵”。但是，一方面，“空降兵”适应联想相对封闭的文化成为一个问题，另一方面，“空降兵”在很大程度上会对联想原有的企业文化及价值观产生冲击，从而导致企业内部氛围和环境发生变化，联想不再是员工赖以生存，赖以成长，赖以发展的乐园，原先充满激情的进取者逐步转变为冷漠的旁观者。

这很大程度上造成了联想的踯躅不前。

以联想集团并购 IBM PC 为例。在并购 IBM PC 业务之前，联想不仅具备国际化管理经验的高级人才严重缺失，就连能够具备英语沟通能力的高层干部也是屈指可数。这就使得在收购后，“国际派”与“国内派”渐行渐远，“英语能力派”与“业务能力派”产生对立，严重破坏了企业内部的公平与和谐。

人才结构的突然变化对于老联想的企业文化产生加大的影响。

2004 年 3 月，联想集团在经历了互联网战略失败后，进行了前所未有的大规模裁员。3 月 11 日，联想集团一位员工的日记被冠以《联想员工亲历联想大裁员·公司不是家》的标题，在互联网上迅速地传播开来，在公司内外引起了巨大的震动。

在经理人职业化的倾向严重的当今社会中，这篇日记引起如此大的震动，原因很简单。因为在此之前，联想的员工确实曾经把公司当成家了，这也正是“柳氏文化”所倡导的核心理念之一。然而就在一瞬间，柳传志为此付出很大心血，并为之感到自豪的“柳氏文化”圣塔就随着这篇员工日记在联想内部轰然倒地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是柳传志所不能容忍的。在随后4月16日新财年的誓师大会上，柳传志针对这篇《公司不是家》的员工日记声情并茂地做了一个发言，他特别提醒杨元庆“要爱惜资源，特别要爱惜员工，牢牢记住以人为本”。

许多坐在台下的听众，从柳传志的声音和表情中，看到了一种失望，一种极大的失望。

但是，这又不是柳传志所能够左右的。随着老企业文化的倒塌，大批优秀员工离开联想。

据不完全统计，最近几年中，除去退休或内部隐退的高管，十多位联想的集团高级副总裁、副总裁级高管，比如吕岩、蓝烨、陈文晖、张后启、张晖、洪月霞、郭明磊、宋红、刘旦、王楠、王鹤龄、刘毅、马俊等，已经在从联想离职。这其中，蓝烨是联想这些年强大销售体系的操盘手；吕岩、陈文晖是联想内部的能将，屡屡挽救濒危业务；张晖是联想消费笔记本业务的掌舵人；张后启是联想内部“最懂‘双模式’”的人，曾执掌老联想最重要的决策支持部门企划部。

这些领军人物的离开还直接导致联想其他中高层人才的流失，比如蓝烨便带领6名联想旧将加盟联想的竞争对手方正科技。

而吴亦兵及联想集团多名外籍高管的先后落幕，则证明，在联想老人离去的时候，联想也没有能够打造出能够留住所谓“空降兵”的新企业文化。

这是个致命的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“空降兵”赵令欢

吴亦兵的离去，无疑对另一个“空降兵”赵令欢产生很大的心理打击。

现存的“联想五虎将”杨元庆、郭为、朱立南、陈国栋和赵令欢中，赵令欢是唯一一个不是柳传志亲自培养出来的接班人。

柳传志对于请外边的来操盘公司业务，最后却因为文化不相融合而不欢而散的商界故事特别提防。所以，将弘毅投资交给赵令欢去领衔，对于柳传志来说其实是个格外慎重的决定。

柳传志第一次接触赵令欢是在2001年的下半年，经过简单的会晤，赵令欢成为联想的兼职“战略顾问”。2002年整整一年，赵令欢经常到北京与杨元庆、原联想集团首席财务官马雪征一起为联想集团的国际化“出谋划策”。2002年年底，柳传志在北京中关村融科资讯中心10楼的新办公室里，与赵令欢商谈创办联想控股直接投资部门的事宜。赵令欢将之前酝酿很久的关于投资的想法和盘托出。然而，柳传志却开门见山地说：“新兵上阵、从长计议，不要把话说得太满，你应该知道，联想的做事风格从根本说就是六个字：求实、负责、诚信。”

2003年年初，赵令欢正式加入联想，担任联想控股副总裁及联想控股直接投资部门（弘毅投资的前身）负责人。

根据柳传志以往用人的原则来看，他不太可能去重用一个几乎不熟识的海归派。而且长期在国外居住又有些西化的年轻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人在性格上很难符合柳传志的要求。按柳传志一贯的说法是："如果磨合不好，可能功亏一篑。"

因此，柳传志重用赵令欢带给外界很多疑惑。然而，柳传志明白，形势逼人，仅靠联想的自产人才，已经远远跟不上世事的变化。所以，柳传志回应说："海归派的人不是不可用，关键是看他有没有做领导的能力，你能不能改造他。"

这是很重要的一点，就是"空降兵"必须接受柳传志一手打造的联想封闭式企业文化，"经过了一些磨炼以后要变成了联想的人"，否则就是离开。在联想，这有一个说法，叫"入模子"。

对此，柳传志解释说："'入模子'是我们说惯了的一句话，它的意思是说联想要形成一个坚硬的模子，进入联想的职工必须进到联想的'模子'里来，凝成联想的理想、目标、精神、情操行为所要求的形状。"

在和赵令欢达成"一起做"的共识后，柳传志对赵坦言，未来的弘毅投资要先以事业部的形式做一年，大家磨合得好可以往下做，磨合不好另说。柳传志坦言，"事业部形式的好处就是我可以名正言顺的深入到他们的工作中去。"柳传志之慎重和良苦用心可见一斑。

而任用赵令欢的成功，无疑对柳传志以往的用人标准思想有一定的冲击力。他认为赵令欢正是他所倡导的"打破模子"选用人才的好例子。

过往，对于接班人，柳传志有一条不成文的规定："不仅是才，而且一定是曾经共过患难，为了联想的事业可以做出牺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牲的人”。但是，赵令欢会不会成为一个特例？

赵令欢以后，柳传志曾不止一次解释联想“入模子”文化：“‘入模子’本身是两层意思，一层意思是到这个企业里来，必须融入到企业去，与大家有一致的步伐。但是模子是可以改造的，我没说这个模子不可以动。”

万事都没有绝对。

不声不响的陈国栋

在联想，陈国栋似乎不是很显眼，但是，他的品质和为人却深得柳传志的欣赏。

柳传志对其评价说：“我觉得他是一个很得力的人，在加盟联想之前是人民大学的一个讲师，当时已经写了一些经济学文章，出过一些书，每年有几十万元的版税，收入不错。但是他一心想到联想来，想自己创业，想看看大企业是怎么管事的，于是就投到郭为的门下，结果郭为把他放到最艰苦的惠阳地区。他就从头开始，把惠阳（大亚湾园区）做大，做得很漂亮。”

陈国栋 1990 年毕业于中国人民大学，毕业后他在人大教了 4 年书，在教书期间陈国栋就曾和别人合伙创办过一家咨询公司。陈国栋去联想之前就已经和郭为比较熟识了。1994 年，郭为去广东惠州主抓联想工业园区建设时，向陈国栋发出了邀请，陈国栋就此进入大亚湾，开始了他的联想之旅。

1995 年，深圳联想举办圣诞晚会，身为广东惠州大亚湾园区建设负责人的陈国栋参加了其中的一个游戏节目，由于过分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投入而差点掉进水池里，这让柳传志注意到了他。而当柳传志听说陈国栋放弃了中国人民大学的讲师工作并主动跑到条件较为艰苦的联想工业园区搞基建的事后，便认定他是个吃苦在前、不计得失、难能可贵的人才。

1995 年，柳传志把郭为调回北京，将陈国栋留在了大亚湾，统领着上百个民工。当时大亚湾还是一片荒凉，可以说是人迹罕至。然而陈国栋硬是咬着牙挺过来了，在遇到困难时他鼓励自己，“民工搞不定，有什么本事当领导？”

经过在大亚湾 4 年的磨砺，陈国栋日渐成熟了。当柳传志看到他把一个脏乱之地整治得像模像样时，很欣赏陈国栋的管理能力。柳传志后来回忆说：“联想在惠州有一个很大的工业园区。这个工业园区曾委托给他人做，结果做得一塌糊涂，后来就由我们自己选拔出来的人来建设、管理这个园区，园区就建设得很漂亮，员工的积极性也很高。后来，这部分人在北京、深圳发展，盖厂房和工业大楼，这样一来，无形间就形成了联想房地产的基础。”

陈国栋却似乎很谦虚，对自己的能力也有充分的认识。对于当初被派去大亚湾，陈国栋感慨很多，“如果我最初待在北京总部，凭我的才干恐怕早被淹没了。越是常人不愿去的地方，可能正是脱颖而出之地。身处荒蛮偏远之所，和民工朝夕相处，日子清苦自不必言。亏得柳总能记得我，欣赏我，给我空间施展抱负。”

陈国栋对地产业情有独钟。1997 年京港整合，联想开始调整企业战略。这时候，陈国栋向柳传志表明想做房地产的心意，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是柳传志回答“不是不做，时机未到”。到了2000年，联想集团分拆，柳传志把陈国栋留任联想控股。2001年，柳传志成立了融科智地房地产开发有限公司，两年后，陈国栋挂帅出征。

陈国栋在不声不响中成为联想的一方诸侯。对于这样的结果，他很满足。他知道，自己不会是柳传志的最终接班人，但是，无论最终谁成为大联想的统帅者，这个由他一手创立的融科智地王国都将是相对独立的。

柳传志的政治智慧

也许在技术与管理创新方面，柳传志还不是同侪里的登峰造极人，但其高明的政治智慧，几无人不为之叹服。而联想这艘大船，也得以成功穿越这二十多年的激流险滩。

在一次企业家的聚会上，几位民企领袖对人力资源和社会保障部的一名官员提对《劳动合同法》的意见，语气中颇有微词。柳传志前面已经发过言，最后又主动发言。他先是平衡两边的立场，“《劳动合同法》的立意是好的，方向是对的，同时也希望政府在具体操作中听取企业的意见。”等到官员离场，柳传志脸色一沉：“大家有意见就好好提，但你不要觉得自己就怎么怎么了不起。你不把政府当回事，不把官员当回事。要是以后还这么开会，我先表态，我不参加。”全场肃然，继而称是。

柳传志的政治智慧，在中国企业界是出了名的。

不幸的是，这正是联想的几位少帅所缺少的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应该说，目前联想的几位少帅都拥有着很多优秀的品质，在某些方面甚至超越了柳传志本人，比如杨元庆的执行力，郭为的创新能力，朱立南的协调能力，赵令欢的战略眼光。但柳传志也清楚，从政治智慧方面，他们与自己还是有很大的差距的。

因此，柳传志的接班人除了要能够降服联想内部的少帅们，还必须处理一个问题：拥有高超的政治智慧，审时度势，学会与政府打交道。

这不得不让柳传志更加心焦。

对于中国的企业环境，柳传志有着深刻的认识。

《中国企业家》记者一次采访柳传志时问："上世纪80年代初开始创业的很多企业家，在这30年中都以各种方式'消失'了，像禹作敏、牟其中、马胜利、步鑫生……而你、王石、鲁冠球、张瑞敏等人则'幸存'下来，你自我分析'幸存'的原因是什么？"

柳传志回答说："有机遇的方面，更多的我觉得可能还是对政治、哲学、经济的注意。研究过历史的，就不会太张狂，不会在某一个局点上抓住不让。山再高大也千万别狂，当年我见过中关村一些狂得不得了的企业，到今天就不在了。

"我觉得能做大事的企业家，会主动关心历史。就算我不做企业，我也有足够的兴趣去研究这些事——中国的近代史特别是共产党领导下的历史和变化。如果你做企业不研究这些事，企业本身会有危险。"

2001年4月，柳传志到哈佛商学院参加关于联想案例的讨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

论。他的感受是，哈佛把联想拆成一块块砖头，放在标准设备仪器下去衡量观察，但联想的地基呢？“地基消失了，”柳传志对哈佛商学院的学生说，“我对管理的理解就像一个房屋的结构一样，房子的屋顶部分是价值链的直接相关部分——怎么去生产，怎样销售，怎样去研发等；第二部分是围墙，这主要是管理的流程部分，如信息流、资金流、物流等；第三部分是地基，也就是机制、管理、文化等。对于美国企业来讲，由于商业环境的成熟，没有必要更多讨论地基这部分的问题，像法人治理结构、董事会与股东及管理层的关系、商誉诚信等这些都没有必要去讨论，但在中国是很大的问题。所以我们十几年来的主要工作，除了研究屋顶和围墙部分怎样赚取利润，另外一个主要工作是怎样把地基打好，使我们长期发展下去。”

柳传志的政治智慧在一些政治事件中表现得淋漓尽致。

2009 年泛海集团入股联想控股，有人计算，这使国有资产一下子损失了至少 10 个亿。

这不算什么，当初联想控股股份改造，35% 的国有资产一下子没有了，依旧是皆大欢喜。

1996 年以前，作为联想集团的控股母公司——联想控股有限公司是中国科学院的全资公司，后来经过国务院批准，其 35% 的股份转归联想员工持股会所有。这一涉及数十亿元的国有资产合理合法的流失到了员工的口袋里的事件在中国企业史上具有里程碑的意义。而促成这个结果的两个重要原因是：具有高度政治智慧的柳传志和敢为别人所不敢为的总理朱镕基。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在企业家中，柳传志的政治智慧可能是无人能够出其右的，同样的事情，放在别人身上，就从国有资产流失的角度即使不被枪毙，牢狱之灾恐怕是免不了的。

一个事实是，在当初那场企业产权改革的浪潮中，为数不少的优秀企业家，如科龙的潘宁、健力宝的李经纬和伊利的郑俊怀等都栽了跟头，前者黯然远走加拿大，后两个则锒铛入狱，而海尔、长虹、海信等企业的改制方案则先后被叫停，中途夭折。

公司股东和管理层的关系有时很像是婆媳关系，关系融洽的原因可能来自于一个“开明的婆婆”，也可能是有一个“会来事儿的媳妇”。在对外的讲话中，柳传志经常把中科院的领导形容为一个“开明的婆婆”。但在外界看来，“婆媳关系融洽”更重要的原因，还是在于柳传志的政治智慧，是一个“会来事儿的媳妇”。

可以肯定的是，只要柳传志在任一天，就会得到来自中科院的支持。换一句话说，就是只要柳传志在任，无论谁是联想控股的董事长，但“公司的实际控制权”都在“以柳传志为首的管理层手中”。有柳传志在，就能够运用“公司的实际控制权”，使联想不断走向新的辉煌。但是如果他退下来了呢，继任者还能够有效地规避来自国有股东方面的干扰和压力吗？这是“政治企业家”柳传志不得不考虑的。

2009年泛海集团入股联想控股，就是柳传志要为未来的接班人解决这一问题而为。

表面上看，股权调整与接班人是一个风马牛不相及的两个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题，但如果对联想的历史，以及对柳传志有着较多了解的话，就能够看出其中的玄机所在。

柳传志清楚，必须在卸任前完成股权的调整，以便今后的接班人能够“取得公司的实际控制权”。

上世纪九十年代，尽管股改之后，联想员工拥有了35%的股权，但中科院仍然处于绝对控股的地位。而2009年泛海集团介入后，彻底改变了中科院的控股地位。

“实际上妥协也好，进攻也好，目的性一定要清楚，目的性清楚了，我相信就会把握这个度。妥协不是目的，妥协是为了达到预定目的的一个手段。我只怕大家为了达到预定的目的，不懂这个手段，那就会出事。这两个一定要刚柔并济，把握者本身还要有很高的政治智慧。”

柳传志“无人可比”的政治能力和手腕，是不可复制的，又是联想这艘大船所不可缺少的。

柳传志的政治智慧可以保证联想这艘战舰在中国这个并不规范的市场经济环境中，避开重重的暗礁险滩，驶向成功的彼岸。

但，他离开后呢？

核心竞争力危机

事实上，完全退休前，柳传志还有一个更大的危局需要解决，这就是：联想集团的整体战略规划是什么？也就是说，联想的未来核心竞争力在哪里？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是一个大问题。近些年来，联想集团高层被无数次问起过一个问题。

就此，联想官方给出过多版本的答案，却都令人感到有些莫名其妙。

在 2003 年 4 月新品牌标志 Lenovo 的启动仪式上，杨元庆曾说："如果要在今天说联想的核心竞争力，我和柳总比较一致的看法就是在管理方面。"

但"管理"一词实在有着太过宽泛的涵义。

2007 年，杨元庆又表示，"交易型 (T) 和关系型 (R)"双模式营销体系是联想的核心竞争力，联想并购 IBMPC 取得最终成功的标志，将是联想双模式营销在全球复制成功。

但所谓"核心竞争力"，更应该是一种能力，具体的业务模式仅是其外化形式。

此外，联想还曾经把"大联想渠道、产品创新和高效运作"作为自己的"三大核心竞争能力"。

一句话概言之，联想的核心竞争力是模糊的，或者说是缺失的。

一位联想内部人士承认："现在联想的问题在于没有'长指'，创新、供应链或者品牌都不行。"

但是，以往的联想集团并非如此。

细细梳理，可以把联想集团的发展历程简单地用三个阶段来区分。

1984 年至 1996 年是第一个阶段，为联想的成长期。在这一阶段，联想完成了原始积累，最典型的成就就是形成了国内首

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

屈一指的分销网络和奠定了PC制造业的基础，探索出了具有明显联想特色的“贸工技”发展模式与方向。

1997年，以联想的整合为标志，联想进入了第二个发展阶段，这是联想最为辉煌的时期。在这一时期，联想在商业模式上做了很大的创新，率先提出了消费电脑的概念，造就了公司业绩持续地突飞猛进，在国内市场上一举战胜了西方列强，成长为了国内IT行业的龙头老大。

这一阶段有三个关键词组密切相连，即柳氏战略、柳氏文化与杨氏执行力。

与第二阶段的成功相比，联想第三阶段的发展之路是坎坷的。

2000年后，以联想的分拆为标志，联想进入了第三个阶段，做大了的联想开始转型。为了更好地留住年轻的人才，柳传志采取了分家的方式，将原本拧成一团的资源拆碎，联想变成联想系，几位少帅分别开着几条战舰横冲直撞，开疆辟土，貌似把联想打造成了一个庞大的帝国。但是，这个庞大帝国的长远战略规划和核心竞争力是什么？外界看不清楚。

以继承老联想衣钵的联想集团为例，分家后，在发展方向和战略路线方面做了多次的尝试，虽然在业绩数字上取得过一些阶段性的成功，但往往是昙花一现，既不能保证业绩的稳定增长，也没有在营销模式、管理体制上取得突破，最终导致今天的困局。

可以说，进入第三阶段的联想，变成了一个发展迷茫的联想，到目前为止，虽然取得了不凡的成就，但因整体发展战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的摇摆与困惑，文化的迷茫与缺失，使得联想的核心竞争力逐步丧失，为其未来的发展埋下隐患。

柳传志已经意识到了这个问题的严重性。

关心联想发展的人可以发现，2009 年，柳传志重新出山后，一个非常有意思的现象发生了：柳传志在多种不同场合开始重谈对“贸工技”的认识。他说：“‘贸工技’是一个积累经验的过程。对我们而言，心里头一直憋着一口气：联想集团要在技术上有所突破。”

杨元庆有类似的豪言：“联想曾经以贸、工为主导，但它不会永远停留在这个阶段，联想希望自己可以成为一个技术创新型的企业。我们是一间很有志向、很有抱负的企业，我们不但在中国做得很成功，我们也希望能够在全球做得很成功。”

换一句话说，联想开始从“贸工”转向“技”了。

1995 年，以联想免掉倪光南的职务为标志，联想走“技工贸”还是“贸工技”的大争论终于告一段落，从此联想义无反顾地走上了“贸工技”道路。

作为高科技产业，“贸工技”道路无疑是一条企业发展稳妥的路子，但是，没有技术的支撑，企业终将难以做大，难免被人卡住脖子的命运。要坚持做一家高科技企业，就终究要建立起强大的研发系统。

事实就是，目前的联想集团显然已经处在产业链中价值获取的最低端，发展前景并不乐观。核心技术的缺失让联想集团注定无法把握产业棋局的“先手”。而即使没有并购 IBM PC 后的不适症状以及金融危机，联想集团所在的 PC 制造业也不再

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是个朝阳产业。

"联想集团不能总做攒机商，为英特尔和微软打工。除了机箱上的Lenovo以外，也应该在一些其他地方出现这个符号了，不是最底层的，而是最底层的；不是应用层面，而是技术层面。"一位网友对联想集团的现状给出了这样的建议。

柳传志深以为是。

近年来，随着PC市场的渐趋饱和与消费者更加理性和挑剔，"销售为王"的时代已经逐渐让位于"产品为王"。联想的最新"敌人" iPhone 就是一个很好的例子。

2009 年 11 月 27 日，联想集团宣布，以 2 亿美元回购两年前出售的联想移动的所有权益。继联想新战略之后的下一个战略方向是突进移动互联网市场。柳传志把移动互联网的冲击视为突破核心制高点的一个难得的机会。

2010 年 4 月 20 日，联想召开"移动互联战略暨新品发布会"，柳传志言情激动，誓言将与 iPhone 背水一战。

"我们这个行业里面，技术突破的空间之前实际上被 Intel、微软拿 CPU 和操作系统的标准定死了。但是现在到了电脑形式发生变化的时候了，普通电脑要向紧凑型电脑发展，这意味着以前的操作系统、CPU 标准可能面临着调整。这样一来显示器、硬磁盘等电脑零组件的现行格局也会发生变化，都随着操作系统的革新而革新。这是我们好不容易盼来的机会，中国企业可能会大有机会。"

有人惊呼，柳传志终于觉醒，要雄起了。不过，外界广泛认为柳传志这个"弯子"转的实在太大了，至少是延缓了联想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

集团成为高科技企业的时间表。

有专家指出，收购了 IBM PC 后，联想集团浪费了最好的 5 年做技术的时间。

因此，有评论指出，2011 年 11 月，柳传志的再次“退休”，确实留下的一个“相对确定”的联想，但却不是一个真正成功的联想。因为，截至目前，它还没有一个十分清晰的发展目标。

而更重要的是，目前柳传志所掌控的大联想下面的产业复杂，有实业，也有投资。要整合，要寻找出适合的接班人，无疑意味着更大的困难。

当年，杰克·韦尔奇退休，由他一手培养的三名接班人的结局是，一人接班，其他两人离开 GE。

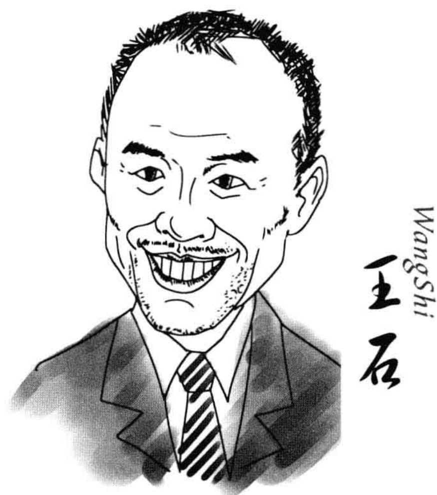
为了避免这种悲剧在联想发生，柳传志创造性地采取了“因人设事”的公司分拆模式，结果却是，“诸侯”已成气候，除了柳传志，更难有谁能够成为新的共主。

2011 年，当 67 岁的柳传志还在为他一手打造的“大联想”的接班人问题忙碌着规划布局的时候，联想曾经的“少帅”孙宏斌已经在大洋彼岸的美国，过上了柳传志很早就梦想着的退休式生活。

晒着美国暖暖的阳光，功成名就的孙宏斌似乎已经解开当年联想事件留下的疙瘩，淡然地对媒体记者说：“孩子们只会说汉语，不会写汉字。也不知道自己父亲都做过些什么事，过得很开心。我现在没打算着以后把公司什么的，非要传到下一代手里，随他自己，只要他开心，管他最终做哪行呢！”

一切都是命？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



春江水暖鸭先知。打拼28年的王石从不言弃，而2011年却决然离去，若非“风刀霜剑严相逼”，定是“干戈衰谢两相催”了。2010年后，房子的事情不仅仅是经济的事情，还涉及了政治和整个国计民生问题——房地产暴利时代终于迎来了它终结的时刻。智者王石自然不难看到这一点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王石
房地产的末路狂奔

对于改革30年，王石用三个字形容：“想不到”。

对于未来，他也用三个字形容：“不确定”。

和联想、海尔、TCL、华为这样一些冲在最前线的中国顶级公司相比，万科是幸运的。从创立到现在，万科从未遇到过比自己强大很多的国外竞争对手，从未经历过如IT行业那般大的泡沫和低谷，也从未承担过国人冲击世界500强和冲击海外市场的沉重希望。因此，在这种相对宽松的环境下，又加上正好赶上中国房地产业被确定为国家支柱产业的黄金十年，王石总是能以一种比较轻松的心态按照自己的意愿去设计企业发展的路线，并取得非凡的成就。

这才是可怕的。世界上，没有任何一个国家把房地产业作为永久性的支柱产业。中国也不会。

房地产业如日中天，却也危机四伏，尤其是当房价已经高到天怒人怨，已经严重地影响到社会稳定的时候。经过这么多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年的大风大浪，王石很清楚其所面临的现状。2011 年迟来的地产寒冬，间接地证明了这一点。

特立独行的地产大佬

在中国地产界，王石是一个悖论。一方面，作为支柱产业，地产业是离政府最近的行业，而另一方面，王石的特立独行，敢言，不买政府的账又是出了名的，甚至被塑造成为远离政府的光明企业家形象。

形成今天的这个王石，与其家庭出身和复杂的经历有着莫大的关系。

王石，原籍安徽金寨，1951 年 1 月出生于广西柳州市。众所周知，金寨是盛产将军的地方。坊间有传闻说，王石之父是著名的王震将军，这当然是以讹传讹。但是，王石的父母确确实实都是老革命。王石父亲很早就参加红四方面军了，其父辈兄弟五人中，有三人是老红军。母亲姓石，也是老革命，而且是锡伯族，祖上曾是清朝的高官。到解放初期父母都是有一定级别的干部。

王石共有兄弟姐妹 8 人，他是头一个男孩，名字集父母姓氏于一体。王石 17 岁毕业后，因为父母的关系，躲开了去农村插队，去当了兵。

1974 年，王石年满 23 岁，进兰州交通大学给排水专业毕业，1977 年毕业，分配到广州铁路局工程段工作。工作了 3 年，是工程段技术员，负责铁路沿线的土建工程项目。在此期间结婚，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并有了子女。

没有具体的资料，但是可以肯定的是，老丈人和王石父亲是战友。王石在南方起家，与父辈的背景支持有着深厚的关系。而不凡的家庭出身，则使他自小就见多识广，不畏权势，且做事果断。同时，作为家中的长男，又造就了王石爱做“带头大哥”的习性，敢于公开自己的言论，并希望人们追随之。

回溯王石的早年经历，也曾是一名公务员。可以说，如果不是有如上的家庭背景，终其一生，王石或许都将混迹于官场。

1980 年，正值南方改革开放的第一轮高潮，不甘于安分生活的年轻人王石进入广东省外经委，做招商引资工作，活跃在春秋两季的“广交会”上，经常出入高级宾馆，生活方式有点鸟枪换炮的味道。但就在他满怀热情的忘我工作中，问题出现了。

1982 年春季交易会，东方宾馆。王石同科长安排接待一位重要的厂商，其中有一个环节是外经委主任宴请。宴会上为了调节气氛，王石主动讲了一些轻松话题活跃气氛。事情进行得很顺利，主任和外商边吃边谈，显得自在轻松，心情愉快的外商还两次夸奖“王先生的干练”，王石也不免满足了两次小小的虚荣心。

筵席散去，科长却把王石拽到一边，严肃提醒：“你怎么把主任的风头都抢去了，还有处长、科长，哪轮到你表现？想想你平时的情况，是不是滋长着一种骄傲自满的情绪？‘枪打出头鸟’是不是？要注意啊。”科长一席话语重心长。王石无言以对。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在论资排辈的传统气氛中，王石的自我实现、自我追求的工作表现欲受到了强烈的抑制。自此，王石上班不早到一分钟，下班到点前就收拾妥办公桌上的文件。只分配 10% 的精力用在工作上，90% 的精力用在业余爱好上，如越野摩托车、乒乓球和象棋。一晃年底。年终总结工作，领导却觉得王石发生了令人欣喜的变化，评价王石变得稳重成熟了，“这样的人不培养，培养什么人呢？”

对于干部子弟王石来说，努力工作却受到批评，精力几乎全用在业余时间却得到表扬和赏识，这简直是莫大的讽刺。王石选择了离开，他的下一站目标是深圳，做企业。

可以说，体制内的经历给王石留下极差的印象，并在其骨子里种下了讨厌官员、做企业要远离政府的种子。

在他们那一代从社会主义初级阶段的市场环境里，从最基层一步一步成长起来的企业家里，王石是很容易分辨的。他的那一代同行们面对中国不太明朗的经济环境，绝大多数刻意地“低调”着，聚集财富，韬光养晦，只做不说，特别不对公共事务表态。而王石在他的整个历练过程中，关注大气候，考虑那些看来还“不属于”他考虑的问题，而他并不把他的想法藏起来，在中国急剧变化着的大环境里，他不断地表达他的观念。

2008 年 10 月 1 日，王石进藏攀登希夏邦马峰。这是他人生中第一次怀着忐忑的心情登山。

不久之前，杭州万科的老业主因为不满降价而砸毁了售楼处，万科已经事先与警方联系，但警察就在十米开外袖手旁观，这件事成为业界幸灾乐祸的笑柄。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万科与消费者、政府、同行的关系已经恶化到顶。

10月4日，王石下山之后第一件事就是上网，当他看到黄金周期间楼市量价齐缩的新闻，才松了口气，“万科过关了。”“降价还是卖不好，这说明房地产市场真的不好了，和万科降价没关系。”王石说。

后来，他甚至调侃，在降价问题上“是大部队掩护万科撤退”。

但万科因为降价所造成的与同行、地方政府关系的裂痕，已经难以愈合。有记者邀请北京的一位大型开发商评价万科这几年的发展，这位开发商给记者的短信回复是“让我评价万科，实在是太抬举万科了”，对抗的情绪惹人瞩目。

在杭州和南京，万科虽然销售额都排在前几，但因降价等问题始终不能进入房地产的主流圈子，与政府关系也比较紧张。更甚的是，当万科在沈阳等多个地方率先降价后，王石及其他万科的领导层，被当地政府约去“谈话”。

万科招致众怒并不始于降价，祸起于更早前的“拐点论”。

2007年12月13日，王石在北京的一个论坛上，一位记者向他提问，是否认同楼市出现拐点的说法？王石表示同意。这就是著名的“拐点论”的由来。

“中国房价涨得过快、升幅过大，已经出现泡沫，泡沫早晚都会破裂。”

几年之中疯狂的楼市已经危若累卵，“拐点论”显然触动了脆弱楼市的敏感神经。王石立刻招致了了同行的围攻，一时骂声滚滚。为了挽回“拐点论”对万科的影响，王石曾经多次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去拜访政府和一些大开发商。

饭桌上，王石拿出了各种数据来说明降价的必然性，但饭后这些老板说的话却让他哭笑不得："王总，求求您了，您在媒体上再说一声房价还会涨，行吗？"

在降价的问题上，万科现任总裁郁亮也有过反思，为什么降价的不止万科一家，而只有万科引来了滔天的口水？他认为是万科从前在一些事的处理上不够"圆滑"。

是的。王石一直希望做地产界的"带头大哥"，希望地产业能够长久发展。对于疯长的房价，王石很害怕。他不止一次地呼吁：一味涨价、没人倒闭的房地产市场，肯定不是一个健康的市场。

时间最早可以追溯到1992年。

1992年尾，深圳国土局主办了一次房地产沙龙。

作为万科代表，王石在发言时明确告诉与会者："万科超过25%的利润不做。"

会场哗然。

王石解释说："现在只要手中有一块地，半年还没开发，地价就涨了一倍。低于40%的利润不做的说法由此而来。但这正常吗？万科做贸易出身，20世纪80年代做录像机，也做过200%~300%的利润生意。因为是超额利润，许多公司都进口录像机，供过于求，录像机降价，销售的边际利润就开始下降，甚至利润变成负数。今年，我让财务将万科1984年到1992年的贸易记录整理了一遍，赚钱用黑字表示，赔钱用红字表示，结果红字多于黑字。这说明这么多年贸易的结果是赔钱超过赚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱；这也说明市场很公平，先前你怎么暴利赚的钱，之后你都得吐出来，而且还要多吐。

现在的房地产火爆同80年代的贸易何其相似。如果任由下去，一旦市场逆转，利润空间变窄，你怎么办呢？”

与会的国土局官员、开发商、新闻记者不明白王石在说什么。

有的与会者嘀咕：“唱高调也不是这样的唱法呀。”

还有的更直接：“你赚不到25%说明你没本事。”

是的，哪有不愿多赚钱的发展商？

改革开放30年来，陪同着中国经济的迅速成长，金钱至上、急功近利、不择手段、权力寻租、因循守旧、缺乏朝上前进等诸多中国传统商业中的弊病一次再一次上演。在中国，赚眼前钱始终是第一位的，为了赚钱，可以不择任何手段。因此，伴随市场这个东西的，永远是疯狂，没有人能够左右之。

王石自然也不能。同样，他也是这样走过来的。

疯狂的掘金年代

1983年5月7日，辞去公务员职务的王石乘广深铁路抵达深圳。

到深圳之前，王石已经打定主意：到深圳当时最有影响力的公司——深圳市特区发展公司（简称深特发）谋求发展。

这就是王石的自信。自信心来源于他深厚的家庭背景。如果你只是一个农民工，甚或者一名普通的大学优秀毕业生，你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也难有这般的信心与笃定。

王石的第一桶金来源于包车皮，倒买倒卖。

一天，王石乘小巴去蛇口。从深南路拐进蛇口的丁字路口，望见路北一侧耸立着几个高大的白铁皮金属罐。在蛇口码头边也见到三座类似的金属罐。王石好奇地向周围的人打听，得知是饲料厂的玉米储藏仓。位于丁字路口的是泰国正大集团、美国大陆谷物公司与深圳养鸡公司合资的饲料生产企业正大康地；依托蛇口码头的饲料厂是新加坡远东集团投资的面粉加工以及饲料厂—蛇口远东金钱面粉饲料企业。

“玉米？广东不生产玉米啊，这些玉米哪来的？”

“从香港。”

“香港也不产玉米啊？”

再问，得知这些玉米来自美国、泰国和中国东北。

“为什么厂家不直接从东北采购？”王石带着疑问找到正大康地。接待他的是一名叫卢达民的领导层，个子高高的，戴副眼镜，说话不紧不慢，潮州口音：“公司也想从东北直接采购，以降低原料成本，只是解决不了运输。”

“我解决运输工具，铁路、海运都没问题，组织来的玉米你们要吗？”

“要！马上就可以签合同！厂里正在试运转，设计能力为30万吨/年，70%的成分就是玉米，平均每个月的需求量在1.7万吨左右。”

乖乖，这一开始就是大生意！“正大康地能先开L/C（信用证）吗？”王石小心翼翼地问。只要正大康地肯给卖方开信用证，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他就可以背书开给真正的卖方，“空手套白狼”了。

“签合同之后就开出去。”卢达民应承得很爽快。

“付的是外汇吗？”

“对我们来讲，付外汇、人民币都一样。”

“货是外贸部门提供，我要求付外汇。”

“OK。”

这是王石自传《道路与梦想》中的一段文字，现在看来，王石很轻松地就捡到一个好机会。但是，你要反过来思索，这样的机会难道就没有别人发现吗？卢达民先生就没有这么想过吗？

机会在那里很清楚，所有的困难就是开通航路。王石的自信恰恰源于他有这个本事，而不在于他发现了这样的机会。

就是这样一个“机会”，王石很轻松地就赚到了300万元人民币，这是他的第一桶金。

当然，虽为干部子弟，但是王石绝不是纨绔子弟，相反，他是十分能够吃苦的，经常和农民工同吃同住，还一起扛货物。那时的王石，可谓一人多职：组长、推销员、货场搬运、鸡饲料推销、司机……忙得不可开交。

不可否认，王石是有鸿鹄之志的。

这让笔者想起大学时，一位老师说过的话：干部家子弟往往比非干子弟大方，城市年轻人往往比农村年轻人大方。这里的大方，非简单地出手阔绰。出了物质上的优越外，还在于前者往往比后者见多识广，所以遇事不乱，为人处世较为大气，又因其不需再为物质生活而苦苦奋斗，也往往有更高远的人生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

追求。

1984 年，王石成立了深圳现代科教仪器展销中心，是为万科的前身。

有着深厚的家庭背景作为渠道通路，又有了下海的经历，此时的王石可谓顺风顺水，经营从日本进口的电器、仪器产品，同时还搞服装厂、手表厂、饮料厂、印刷厂、首饰厂等等。用王石的话来说，“就是除了黄赌毒、军火不做之外，基本万科都涉及了。”

也就是在这个时候，王石又开始对国企有了“深深地不舒服”。

事情是这样的。

1984 年夏天，深圳特区发展公司决定兴建高达 165.3 米的特区发展大厦，投资贷款来自日本北海道拓殖银行。一年后，还款期到了，特发总部财务上却没有多少外汇。怎么办呢？财务告诉深特发总经理孙凯峰，王石的展销中心在中国银行里有 800 万美元额度。

很快，王石被召进孙凯峰的办公室。

“王石啊，这一段表现很不错，准备把你调到总公司当副总。你也知道发展大厦需付贷款的首期，你那 800 万额度先调拨给总公司吧。”孙凯峰慢条斯理，控制着局面。

意思很明白，王石自己可以晋升，但原来的分公司却可能因“失血过多”而死亡。如果是一般人，往往是乖乖服从的。但王石不是一般人，他明确拒绝了。

两个礼拜后，一纸通知到了王石的手中，通知他参加深圳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

党校处级培训班第四期。王石没有理会。一个月过去了。又接到一个通知：参加深圳党校处级培训班第五期。王石勉强去党校报到，住了一个晚上，第二天开学典礼。第三天开溜回到展销中心。他面对的是特发的一纸新任命：鉴于王石同志参加党校学习，撤销其展销中心经理职务，任命欣大同为展销中心经理。王石没有再回党校学习，而是继续主持工作，新任命的老总也没有露头。事情就这样不了了之。

但自此，王石与婆婆深特发决裂的决心已定。1988 年 3 月 1 日，深圳市政府发出红头文件，促使一些大型国有企业实行股份化。王石看到机会来了，积极响应，很快完成公司股份化，并正式更名为“万科”。

王石的减法和万科的榜样

如果用最简短的语言来说明万科，需要多长时间？王石给出的答案是 6 秒：“中国城市住宅开发商、上市蓝筹股、受尊敬的企业。”王石说，万科做得太单纯了，只需要 6 秒钟的时间就能把万科是什么公司性质、干什么、行业地位、客户口碑都说得一清二楚。

而这个“单纯”的背后，是王石取舍的智慧。

曾有人对同样做减法的联想和万科做过比较，认为这两家企业虽然都做减法，但是骨子里却不一样。联想的减法更多是因为形势所迫，所以做得很辛苦，而万科在 1996、1997 两年中剥离的怡宝食品、扬声器和万科供电都是当时很挣钱的业务，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王石也承认剥离这些业务是他在万科生涯中最难做出的决策。但他更认为，万科20多年来最幸运的是，万科遇到问题的时候比其他公司都要早一些。

王石是1988年闯入房地产界的。

1988年的深圳，开发房地产的门槛比现在还高：非建筑行业的企业要想进入房地产开发必须通过招投标，拿到土地才批给单项开发权。

11月，万科参加了威登别墅地块的土地拍卖。拍卖场上，万科经过白热化争夺，终于以2000万元"天价"的胜出，买了一张进入房地产市场的入场券。在签订土地出让合同时，负责拍卖的官员望着王石，劈头就是一句："怎么出这么高的价？简直是瞎胡闹。"

按照拍卖的价格计算，楼面价格已经高于周边地块的住宅平均价格。一个月之后，天景地块推出，通过投标，万科再次夺得。其黑马姿态，一点不比后来高价拿地的孙宏斌和他的顺驰差。

做企业10年后，王石从实践中悟出了"专业化"这个经济学真理，开始收缩战线，全力造房子，万科开始由多元化向专业化转型，并试图练好内功。

1997年，亚洲金融风暴便黑云压城，万科继续收缩战线，总结过往。这一年，在深圳"房地产专题学术演讲及研讨会"上，王石讲了深圳三座高楼的故事，也总结了万科的四条教训。

三座高楼，一是发展中心大厦，一是亚洲大酒店，一是华侨大酒店。由于对市场预测的失误和资金后劲不足，这三个楼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盘盖到一半就难以为继。虽然最后总算完工，但结果是发展中心被港商收购 90% 股份，亚洲大酒店被郭鹤年收购，改名为香格里拉大酒店，而华侨大酒店改名富临酒店，贷款银行被迫成为大股东。

万科总结出的四条经验教训是：不要轻易上高层项目，否则不是纪念碑、里程碑，而是墓碑；不能追求暴利；手中有钱加头脑发热后的决策，往往是灾难性的；开发商不应过分考虑政策、政府因素，更应该关心自身专业能力的问题。

做完“减法”的万科走上了平稳、快速的发展之路。

2010 年 1 月 6 日，万科发布 2009 年度销售公告显示，2009 年万科全年的销售收入达到 634.2 亿元，已经超过了万科的榜样——美国最大的住宅企业帕尔迪公司。

王石的学习对象正是美国巨头帕尔迪。

1950 年，18 岁开发自己的房子，24 岁创办自己的公司，50 多年了，比尔·帕尔迪带着他的公司成为全美排名第一的地产商，业绩每年增长。

实现对客户“从摇篮到坟墓”的终身锁定，让每个人或每个家庭都可以在 11 种客户细分中找到自己的位置——这就是帕尔迪的客户服务理念，简单的一句话可以透露出公司的企业文化和价值观。

帕尔迪购房有一个很著名的七步程序：

第一步，开工建设之前，客户可以和建筑专家一起设计自己的房子，专家回答关于建设进度的问题。

第二步，墙面建造前的检查。墙面建好之前，客户可以检

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

查所有的建筑材料，从电气设备到供热及空调系统等，确保客户所要求的地方得到满足，并回答问题。

第三步，质量保障检查。帕尔迪公司建筑专家将进行全面广泛的质量检查，确保应该维修补救的地方及时完成，并在交钥匙之前做好住宅的清理工作。

第四步，交房前指引介绍。在客户入住新房之前，帕尔迪公司将详尽地介绍每个细节，解释公司的服务内容和步骤。

第五步，交房后30天跟踪服务。帕尔迪公司将和客户对每一个环节进行登记确认。第六步，三个月的后续跟踪服务。再一次进行质量保证检查。

第七步，11个月后续跟踪服务。在一年的保证期内，帕尔迪公司将与客户确认已经提供了所有承诺的服务，解决客户在居住过程当中遇到的问题。

所有这一切，都使客户得到美好的购买体验，大大提高了客户满意度。

然而，中国不是美国。

帕尔迪公司独特的客户理念成为了成功不可或缺的因素。它对“成功”重要性的排列是：客户——社会——企业，充分考虑客户需求，则会很好地满足社会需求，做到这两点后，企业的发展则顺理成章。

帕尔迪公司将住房购买行为总结为两大因素：客户的生命周期和客户的支付能力。以此为坐标建立了“生命周期与支付能力矩阵”，实现了对客户“从摇篮到坟墓”的终身锁定。

1950年帕尔迪出售的第一栋房产——五间带走廊的平房，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

直到现在仍很结实，也就是从那时开始，房屋质量好成了帕尔迪的“招牌”。

而中国的房屋寿命，平均不到 30 年，这就不难理解，为何开发商卖完房子就匆匆移民到国外的原因了。

虽然从销售额的角度，万科已经超过帕尔迪，但从产品和服务的角度看，还相差甚远。

帕尔迪是美国最大房地产建筑开发商，它不仅拥有设计、施工企业，甚至还有抵押公司，是一个实实在在做事的企业。

而中国的开发商呢？设计由设计单位做，住房由建筑企业建造，开发商扮演的只是“中间人”或“皮包商”的角色。潘石屹曾经指出，中国有 1/3 的房产商将囤地炒地作为“主营业务”，中国房地产的投机性由此可见一斑。

对于一个企业，利益最大化和竞争力，短期利益和长期利益本身就是有矛盾的，能够舍弃前者，追求后者是十分困难的。

从资金来源上来看，中国许多开发商的自有资金寥寥无几，主要通过让建筑企业垫资（向建筑企业转嫁风险和成本）、预售房（向购房者转嫁风险和成本）、直接贷款或假按揭（向银行转嫁风险和成本）等方式，来维持经营。这种投机性，造成了一系列的社会问题（比如，农民工工资拖欠问题），同时，也注定了，它只能在特定区域、特定时期才能存在，一旦脱离这两个条件马上就会褪毛。

从国际范围来看，类似中国这样的所谓房产商，很难找出第二个。

这样，中国的房地产公司即使长出鹰的翅膀，它的飞行高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度也很难超过鸡。

值得一提的是，像帕尔迪这样的世界级房地产企业，其利润率也仅5%左右，中国对暴利习以为常的房地产开发商，能够在低利润率之下严守职业道德吗？

想当初，王石喊出高于25%的利润，万科就不做，曾引起过多大的议论。

习惯于“官本位”文化的许多人其实不信赖王石能够“独善其身”。

浮躁，缺乏服务意识，缺乏责任感甚至冷血，官商勾结，是中国房地产开发商最鲜明的特点。

当董事长成为明星

很多年来，王石都时刻警醒自己，在中国这个特殊年代，名与利往往不能兼得。要名，就不要想太多利。要实利，就得躲起来，舍弃掉名声。

但是，在实际中，王石却又很难把握这个分寸。

出乎王石的预料，2010年一场第三方的评比，再次将万科卷进是非的漩涡。

是年7月，胡润发布了《2010胡润企业社会责任50强》，万科名列榜首。

对于万科的第一名，胡润给出的理由是：万科董事长王石一直积极倡导可持续发展与环境保护，在去年年底的哥本哈根气候变化会议上，王石参与了“中国商界气候变化国际论坛”，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并代表中国企业家宣读《中国企业界哥本哈根宣言》；2009年，万科实现纳税额74.9亿元；截至2009年年底，万科拥有员工1.7万多人。

最具责任感是怎么评出来的？胡润说，一方面评估企业纳税数额和员工人数，同时参考了对50位行业专家的调查结果。企业纳税数额和员工人数占综合评估的30%，企业公益事业捐赠和环保占综合评估的20%，专家测评占综合评估的50%。

然而，民众却不这么看。一场声势浩大的声讨瞬间卷来。

一家房地产企业成为“冠军”！许多网友表示不理解。有网友不屑地说：现在房价这么高，恒大率先在全国打折降价，降价才是硬道理，那恒大岂不是比万科更有责任感？还有网友戏谑：双汇最有责任感，跟着双汇，有肉吃。

还有人把王石“捐款门”事件又给翻了出来，以此来证明万科的“分量不足”。

21世纪的中国天空，企业家成为最为闪亮的庞大星群。

房地产业更甚。任志强、潘石屹如此，王石更无出其右者。

在思维观念和话语方式上，王石把和他同样出身的新一代资本家甩开了。当他的那些同行们开始在公共领域发言，要么“说不圆”，要么甚至被视为“挑衅公众”时，他已经是一个成熟的“社会活动家”了。房地产这个最强势的资本集团，从来都是全社会的关注中心，人们眼巴巴地望着他们，王石总比他的同行先按抢答器，处处被媒体选中。

可以说，做房产商做到娱乐明星的级别，是只有在中国的房地产界才能看到的最奇特的现象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除了企业家，王石还是一位探险运动家，他登山，滑翔，他还要航海，征服了世界最高峰之旅，足迹遍布七大洲，并频繁为摩托罗拉、探路者、中国移动等大品牌担任代言人。

“每个人都是一座山，世界上最难攀越的山其实是自己。努力向上，即便前进一小步也有新高度。做最好的自己，我能。”这是中国移动为王石量身定制的广告词。

这一切似乎与万科的主业无关，但实际上，凭借这些活动的影响力，王石成为了横跨商界、时尚界、运动界的一颗耀眼的明星，万科品牌也真正成长为行业领导品牌。

然而，2008 年汶川大地震，给自我感觉良好的王石好好地上了一课。

大地震发生之后，有网友质疑万科只捐了 200 万元，王石在博客上做了回复。“企业捐 200 万元是合适的”和“个人限捐 10 元”，博客中的这两句话顿时把王石推进了舆论的洪流中。

在王石看来，这两句话都是常识。但这两句话却给他和万科的形象推入了低谷。第二天，万科股票暴跌，一些曾经为王石的“拐点论”而欢呼的愤青，又开始在网上组织抵制万科的行动，坚决不买万科的房子。

两天之后，王石公开无条件道歉。

王石在 2008 年 6 月份的股东大会上表示：“如果因为我的个人言论，导致万科走势弱于大势，弱于行业，我会立刻辞职。”

局势已经影响到他的去留。

随后，万科董事会批准了万科捐款 1 亿元，重点援助建设绵竹市遵道镇。但是，万科再捐款的举动不仅在舆论上没有挽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回损失，反而还成为万科发不义之财的证据，认为万科再捐款是为了在四川拿地产项目。万科的志愿者刚刚到遵道时，在万科援建的遵道学校门口树立一个“站起来”的牌子，结果第二天发现牌子被换成了“王十元”。

在 2008 年 12 月 31 日遵道学校的交付使用仪式上，万科的这位志愿者忍不住哭了。“万科一直以自己的价值观为骄傲，但你突然发现，别人嘲笑的不是别的，就是你的价值观。”

“只能妥协。”很久以后，王石才敢继续抛头露面，这个时代需要靶子，“明星”王石就是靶子。

当你成为一个公众明星后，任何细小的问题，可能都会被成倍放大。何况是房地产业在中国已经到了民怨沸腾的时候。

一则有趣的故事很能说明问题。一次，王石在西安旅游，有小贩高叫：“我认识你。”王石很开心。小贩又叫：“你就是王石，那个中国移动的老总。”王石更开心：“我就是喜欢万科离开我而独立存在。”

然而，这只是王石的一厢情愿。

尽管早在 10 多年前就从万科的管理一线退了下来，但在业内外，绝大部分人依然认为，王石是万科唯一的老板。他也因此成了万科最大的无形资产。

王石终于明白：企业形象命系于一人很危险。

当企业家的个性和做派为大家所认可、广受欢迎时，企业风光无限。但企业家具备很多人性的弱点，会犯错，也可能发表不适当的言论，甚至作出违法的事情。而这些言论或行为一旦与企业家先前的形象冲突，后果就极为严重。此时，企业家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先前不懈努力塑造的一切良好形象会在瞬间崩塌，企业的形象也将遭受沉重打击。

2008年的万科“捐款门”就是一个很好的例子。在当时人们对地震灾区普遍同情的大环境下，王石的一句话直接挑战了人们的情感，再加上他曾在人们心目中树立的地位，自然会引起民众的强烈不满。而房地产业，则为千夫所指。

据世界品牌实验室数据，当时，万科品牌价值缩水了12.31亿元。王石则面临辞职谢罪的危局。

曾经风靡全国的山木培训是另外一个突出的例子，山木培训机构常常通过包装和推广总裁宋山木的形象，来宣传企业。在路边的山木培训广告上，你可以看到一个大胡子男人宋山木，露着亲切的笑容，这为企业加了不少分。它们的总裁还频频露面于央视春节晚会，作为一个台下观众，他穿着一身背带装，吸引了许多观众的注意。渐渐地，山木的形象就等同于山木培训的形象。但突然间晴天霹雳，山木对下属员工的性骚扰事发，整个山木培训的形象受到了毁灭性的打击。许多山木培训的学员纷纷要求退学，一些家长说：“在这样的培训机构上课，太危险了。”

所有的事实教育了王石：当企业家承载着企业形象时，更要如履薄冰了。而事实也证明，王石自此开始淡化自己在公司的分量，着手逐步“退出”公司核心层。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“一朝官府一朝政策”的宿命

王石从来不安分。用他的话说，他是继承了母亲的民族血液里的勇敢成分。但是，现在的王石却开始学会沉默。

2010年7月11日下午，在深圳图书馆五楼的图书馆报告厅“深圳市民文化大讲堂”里，万科董事长王石作了一场主题为“低碳经济与绿色深圳”的演讲。演讲是在女主持人笑侃中开始的：“相信很多人最期待的是后面半小时的互动，但最好是别问房价！”现场响起一片笑声……但在演讲后，还是有观众打擦边球问王石：“物业税会不会征，能不能降房价”？他只回答了前半句：物业税迟早会征，像香港就是契约，就是物业税的一种。

最终，有一观众实在忍不住王石的“提问禁区”：“我不知道王石先生为什么不敢谈房价？像美国沃伦·巴菲特和比尔·盖茨都能直接批评华尔街太贪婪，而这反衬出中国商界、企业家的失败，让人感到失望！”王石听完后，有点激动，脱口而出：因为他们是在美国，不是在中国。国内的媒体、舆论环境不一样。

接着，王石说出了不愿意谈房价的原因：

一、感觉中国房地产报道也越来越娱乐化，观点也经常被断章取义，而我不想被娱乐。看看目前房地产界的两个人就是例子，在此就不点名了。

二、拐点论的影响。自2007、2008年的“拐点论”以来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个人的发言在市场上的影响力，超过了原有的想象，给公司带来了不必要的麻烦，给行业甚至给政策的带来了很大的影响。

而在过去，他从来不放过任何可以表达观点的机会。

1997 年 11 月的一个上午 10 点，深圳市委办公厅会议室，正在酝酿"房地产新政"的朱镕基听取一些企业的汇报。

之前，深圳市政府限定每位代表发言 10 分钟，王石发言的题目是：一、万科的科学管理；二、万科的品牌建设。

汇报题目是市领导定的，但王石认为，市领导感兴趣的，朱镕基不一定感兴趣。应该选他感兴趣的话题。

能有这样的想法及作为，敢于违背市领导的旨意，也不得不归结于王石的家庭出身及历练。

时下，亚洲金融危机还没过去，中国承诺汇率不贬值，这对 1998 年中国经济的出口有多大影响？该如何拉动内需？这些是国务院关心的问题。

最后，王石想到了分税制。这是朱镕基自 1993 年以来大力推进的一项改革。事实证明，这为他的成功汇报开了个好头。10 分钟时间早就超过了，但朱镕基丝毫没有叫停王石发言的意思。最后，王石大胆地抛出问题："不知道朱总理怎么看中国的房地产市场？"

最后，朱镕基斩钉截铁地给出的答案是：在两年内让房地产业成为中国经济的支柱产业。很显然，对于究竟通过何种手段来刺激中国经济向前发展，朱镕基心中早有筹划。

1998 年 4 月，人行发布《关于加大住房信贷投入，支持住房建设与消费的通知》（银发【1998】169 号文），标志着"适

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度从紧的货币政策”终于向住宅产业网开一面。

1998 年 7 月，国务院发布《关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》，明确提出“停止住房实物分配，逐步实行住房分配货币化；建立和完善以经济适用住房为主的多层次城镇住房供应体系；发展住房金融，培育和规范住房交易市场”的深化城镇住房制度改革的目标。沿袭了约 40 年的住房实物分配制度终止，是我国房改最具突破性意义的一步。

随着一系列政策的实施，房地产行业逐步从 1993 年的低谷走向了新的发展时期。

而就在那次汇报以后，王石成为朱镕基的房产顾问。

这种结果，令王石既吃惊又兴奋。

但是，兴奋只是暂时的。王石在北京活跃了两个月，感觉到北京是个政治中心，利益团体的平衡中心。他对住宅行业的看法并不特别新鲜，只是一些专家没有机会或勇气在总理面前陈述，而他尽管讲了些不同意见，但一旦陷进旋涡，说不定得罪了谁还浑然不知。

想到这，王石变乖了：还是老老实实做自己的企业家吧。

很多时候，想到容易，做到却难，所谓性格决定命运。王石亦然，他既想挣钱，又想做“带头大哥”，喜欢影响别人，有时还有那么一份家国情怀，这就害了他。正如前文所述，2008 年的王石和他的万科栽了一个大跟头：无论在政府、同行、民众，甚至股东眼里，王石都成为众矢之的，多方面关系均产生裂隙。

更残酷的是，2008 年，24 岁的万科遇到了成年后的第一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

负增长。

2008 年给了王石足够大的教训。一贯高调的他学会了隐忍克制。

王石曾表达说，他对中国企业家整体的社会角色颇为灰心。

马克思·韦伯的《新教伦理与本钱主义精力》一书对他影响深刻。他从新教伦理中找到了西方企业家的精力源泉。在《徜徉的灵魂》中，王石写道："新教理论夸大通过世俗工作的乐成来荣耀上帝，以获解围赎。"这一主意让功利具备了真理性，也造就了西方企业家一种配合的精力——"建立在经济合理主义根蒂根基上勇于挑战一切危害、驾驭一切时机的创王石简介事业精力"。这类精力恰是西方企业家不断成长强大的内在驱动力。然而在追寻这一代中国企业家的精力源泉时，王石却失望了。他曾说，从商业传授继承上来看，站在宿命的立场上，他是个灰心主义者。

让他灰心的是，中国世间千年来都是集权制的封建农业社会，没有平等、契约的概念，没有商业传统的根基和传授继承。中国汗青上闻名的商帮——晋商、徽商，甚或陕西商人，无不带有强烈的封建颜色——依附政界，霸占资源，倒买倒卖。

费正清将这类征象形象化地描述为：中国商人的传统做法不是造出较好的捕鼠笼来捕捉更多的耗子，而是向官府谋取捕鼠专利。

以明清期间的晋商为例，明初晋商因明代统治者为北方边镇筹集军粮而崛起，入清后又充当皇商而获患上商业特别的权利，清末又因为替政府代垫军饷等以票号而执金融界牛耳。可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谓，明清山西商人始终靠结托封建政柄，凭借封建政府赋予的种种特别的权利或好处而兴盛。

依赖这一传统的路径，很多中国商人在凭自己的勤奋精明发家致富后，再也不热衷于进一步扩展出产范围，提高出产效率，以获患上更多的利润，而是将更多的精力花费于政界的凑趣儿，捐纳功名，举行各种方式的政治投资。很多商人往往是以财运亨通，富甲全国。

然而，恰是由于这类不正常的“向官府谋取捕鼠专利”的“官商共同策划”谋划方式，不成制止地减少了中国商业的成长潜力与动力。中国商人在“一旦官府一旦商”的宿命里轮回。

“官本位”文化传统下，商人成为了政治的附庸，自身独占的文化、精力无法形成，更无以传授继承。

王石或许想改变这种状况，并试图努力过。但结果或许让他灰心。

一个很值得深思的“王石悖论”是：前些年，王石说万科拿地不行贿，遭到了几乎所有人的质疑与嘲笑，几乎所有人都认为只有骗子、伪君子才能说出这样的话，只有傻子才会相信这样的话，为什么？因为几乎所有人都相信，在当今中国的发展阶段、在当今的国情下，不行贿几乎是不可能按照公允的价格拿到地、不行贿几乎是没有办法做房地产的。

但是，反过来，如果王石说万科拿地靠行贿，几乎所有人又会义正词严地谴责王石，声讨万科，甚至会认为万科该死，王石该死，为什么？因为他们用丑恶的权钱交易掠夺了社会财富，败坏了社会风气，非法牟取暴利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也就是说，王石说不行贿就是骗子，说行贿就罪该万死。

只怪王石选错了行业。

一个时代的结束

2004年博鳌房地产论坛上，王石与富力地产董事长李思廉的商业地产之辩广为人知。此后，王石在多个场合警告住宅地产商进入商业地产要谨慎。

然而，此一时彼一时。

当房地产业已成为社会稳定的重要因素，当“房价总理说了不算，总经理说了算”的时候，中国急剧膨胀发展了二十来年的房地产业，终于到了需要清算的时候。

万科作为地产业的风向标，对房市的拐点早有预料。在2008年年报中，万科就提出了“转型”——从规模、速度的增长转变为质量和效益的增长。几年后回头来看，这或许会成为万科发展历程中一个重要的转折点。

王石说，万科几年前为自己设立的1000亿元的销售目标肯定要调整。他进行了自我检讨，“我应该明确限制万科拿‘地王’，这本来是我能够做到的。”他说自己“头脑发热”，“‘大’是企业发展的结果，但不能把‘大’当成目标。我曾对万科管理层提出要做‘绝对第一’，这就不可避免地要追求规模。如果公司发展是为了追求规模，结果就会变形。”

尽管如此，当政策突降之时，万科还是显得有些不安。这种不安，既是万科面临业务模式转向时的抉择阵痛，也是王石

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对是否坚守 20 年来减法策略的犹豫。

王石和万科站在了岔路口，是继续专注住宅开发，还是实施业务转向？

不过，此前公司似乎已经给出初步答案。在万科 2009 年年报的“致股东”部分，有两段意味深长的话：在未来若干年内，轨道交通甚至电梯将成为最主要的交通工具，纯粹的住宅区将不再是建筑主流，取而代之的是城市综合体；另一句话是：面对新的局面，有许多具体问题万科需要重新思考。”

接下来是行动。

2010 年 5 月 26 日，万科携手世界百强酒店企业君澜集团进军江城高端商业地产，以抢占高铁时代中原汉口新门户。而在此前一个月，短短的 10 余天里，万科也相继有 3 个大体量商业地产项目被披露，总投资超过百亿。

然而，商业转场，知易行难。

在北京，万科商业地产遭遇第一波挫折。其在京推出的首个商业地产项目，即陷入“贱卖局”的纷争。2010 年 7 月 12 日，媒体一则“万科五折贱卖商业地产”的消息引发了业内对万科及其第一个商业地产项目万科五号公社的诸多猜测。

这对商业地产刚起步的万科来说，并不是什么好兆头。

而万科放弃多年的住宅专业化，忍痛转型，则说明中国的房地产业确实到了清算的关键时刻。

2010 年 12 月 5 日，中国企业领袖年会闭幕会在北京国贸大酒店举行，王石发表主题演讲。对于公司 2010 年 12 月 1 日挤进千亿俱乐部这样的好消息，王石并没有喜悦，相反，是担忧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和反思。他说："万科的品牌市场、影响力、规模，在未来下一个10年真的如此令人兴奋、乐观吗？万科要是追求利润最大化，只会葬送自己，营收到3000亿的时候，也是消费者抛弃你的时候。我们要回到原点——消费者诉求。这也是万科遇到的最大危机。"

王石表示，在未来10年，万科面临着两个转型：一个是从传统的营销向技术科研转；第二是如何从建房卖房向服务型上转。

然而，王石和万科所面临的困难才刚刚开始。尤其是进入2011年后，万科及整个中国房地产市场开始尝到了"冬天"的味道，在与国家政策及消费者"博弈僵持"了半年后，房地产商开始了降价自救，包括万科。

而就在房地产开始进入冬天的这一年，王石作出一个令人吃惊的举动：到哈佛去求学！这被媒体广泛解读为"王石淡出万科"，与2011年万科高管离职、调控下是否彻底转业，成为各方猜测的谜团。

但不管真相到底如何，在"拐点论"提出3年多之后，王石这个曾在2007年年底建议"三四年后再买房"的大佬，几乎是迅速淡出了这个风云变幻的市场。

春江水暖鸭先知。打拼28年的王石从不言弃，而选在2011年却决然离去，若非"风刀霜剑严相逼"，定是"干戈衰谢两相催"了。

有媒体就指出，王石的突然性淡出，标志着中国房地产暴利时代的终结。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是企业界的一个公认：王石是一个智者。另一个房地产大佬任志强是名副其实的精明，而王石是骨子里的智慧。任志强是不折不扣的房地产专家，而王石不仅是房地产专家而且更有着敏锐的政治嗅觉。

28年的打拼过程中，10多年的房地产暴富“奇迹”过程中，王石从来慎言慎行，随风把舵；把民营的万科挂靠给国企华润，就更足见王石的老谋深算。作为民营企业的万科主动改换门庭，他得到的实惠是，在数轮房地产调控的过程中，别人缺钱，万科却在华润的大树下“不差钱”，别人拿不到的地，在国企的荫护下万科照样拿地。

但是，2010年后，房子的事情就不仅仅是经济的事情，还涉及了政治和整个国计民生问题。房地产暴利时代终于迎来了它终结的时刻。

智者王石自然不难看到这一点。

然而，大环境变了，王石可以选择到海外求学，但万科不能。作为一艘巨型企业航母，它已经不可能刹车停下来解决问题，只能且行且变，重新领会在房地产这个充满变数的行业做领袖的平衡力。

社会平静之下暗流涌动。王石的背影萧瑟如秋。不知道他问道哈佛，能否在西方之经中找到万科的未来之路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



腾讯的一系列成功，源于 QQ，但也因此患上了 QQ 依赖症，以致腾讯一直未能成功拓展至 QQ 核心用户群之外的广阔天地。这种成功者的诅咒并不鲜见——成功者总是被自己的成功所拖累。在接受媒体采访时，马化腾曾说过：英雄和枭雄仅一线之隔，有时候会把枭雄看作英雄，但枭雄永远不可能成为英雄。他能否真如其所愿成为互联网界的英雄，一切等待时间来决断。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马化腾
企鹅的致命伤

从一个原本只是公司副产品的QQ起步，他用12年的时间打造了一个中国第一、全球第三大的互联网公司。他被视作“终结者”，被称为“山寨之王”，没有他不染指的领域，没有他不想做的产品——他与全业界为敌，却让所有对手甘拜下风。

他就是被称为新一代“潮商代表”的腾讯公司董事会主席兼CEO马化腾。在他的领导下，短短12年，深圳大鹏湾畔的“小企鹅”成长为全球互联网上闪动最频的“主角”之一。

对于马化腾和他的腾讯来说，这是一个什么样的人，很难说清。就外貌而言，他看上去书生意气，低调、内敛，但在业界，他却是一个“斗志昂扬，入侵众多的领域的斗士”形象，一如他的潮汕老乡、前中国首富黄光裕，霸气十足。

但他永不停歇的战斗，或许正来自内心的恐惧。

在接受媒体采访时，马化腾不止一次地说过：“我时刻担心用户会抛弃腾讯，每天都如履薄冰。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，他选择不停歇地战斗，战斗，再战斗，不断地攻城略地，扩大地盘，从电信增值服务、互联网增值服务、网络游戏、门户网站、电子商务，到搜索引擎，“小企鹅”越长越肥胖，似乎成为一只不可战胜的“巨无霸”。

然而，企鹅再大终究还是企鹅，没有化茧成蝶的本领。

到了 2010 年，也就是“小企鹅”满 12 周岁的时候，马化腾最为担心的事情还是来了。

这一年，3Q 大战、股价暴跌、媒体讨伐，一瞬间都和马化腾这位 300 亿元身家、在员工眼中低调、内敛、乐于分享的年轻老板挂上了干系。

没人知道，这一系列变故对这位 2011 年才满 40 岁“不惑”的男人内心的影响，但是，这一系列变故昭示，这个男人的担心确实有必要了。

据知名杂志《国家财经周刊》报道，就在腾讯与奇虎爆发“二选一争夺战”的第二天，在香港证券市场，腾讯市值蒸发了 106 亿港币。但这并非腾讯在资本市场最惊心动魄的时刻，2010 年 6 月，由于马化腾减持股票以及机构投资者的跟风操作，腾讯的股价在 7 个交易日内暴跌超过 15%，市值缩水高达 430 亿港元。

马化腾并非第一次减持股票，腾讯与其他互联网公司的市场争夺战也并非新鲜事。但细节中隐藏着魔鬼，被称为资本市场典范的互联网巨头腾讯，已经迎来其微妙的拐点：不但市场大环境已经开始变天了，更重要的是，新技术对互联网所带来的新革命已经开始侵蚀腾讯赖以生存和发展的 QQ 这一根本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在互联网界，只有那些能够把握住用户需求，并有能力满足需求的公司才可以持续创新，持续发展。比如，微软的衰退不是因为技术不强大，而是因为不能把握新的需求；Google 的强大却无法阻止 Facebook 的诞生和壮大，是因为 Google 没把握住用户新的需求社交化；而 Facebook 却又未能阻止住 Twitter 这种微博的发展，是因为异步通信和即时通信的结合又成为新的需求。而在中国，2011 年，在新浪微博的强势攻击下，腾讯也被迫加入微博大战。

QQ 落伍了。这才是最可怕的。

因此，接下来，对马化腾来说，需要考虑的可能不再是如何通过不断地侵略扩张让公司继续保持高速增长，相反，为了避免落入互联网行业“任何公司领导潮流不会超过 5 年”的法则，他要做的是让这支快速奔跑的企鹅大军将脚步慢下来，以重新建立公司的核心竞争力。

好运气与坏运气

人们发现，2010 年“3Q 大战”后，原本低调的马化腾突然高调起来，频频亮相各种会议，并主动约访记者，而且一再向外界强调：“腾讯的梦想不是让自己变成最强、最大的公司，而是最受人尊重的公司。”

“我做了一个艰难的决定——在我的演讲中不回避和 360 的纠纷，同时向大家阐述我理解的中国互联网的未来。”

在 2010 年 11 月 24 日中国企业竞争力年会上，马化腾略带

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自嘲的开场白迎来一片掌声。

作为一个一直刻意保持低调的互联网富豪，这样的开场白的确出人意料。

“一个艰难的决定”，这句2010年中国网络年度流行语，源于当年11月3日腾讯公司发布的“致广大QQ用户的一封信”，开头称：“亲爱的QQ用户，当您看到这封信的时候，我们刚刚作出了一个非常艰难的决定……”由此引发了网上各种版本的造句接龙大赛，腾讯也因此成为被恶搞的对象。

在这次年会上，马化腾高调，甚至可以说是用带有保证性质的话语向公众表示，做企业不应该只考虑自己本身生意好，未来将为更多开发者提供机会，将在未来半年内开放转型，首先将推出社区开放平台，此外还将筹备QQ本身的开放。“开放与共享”——这正是腾讯过去一再抵制的，也是Facebook比Google更彻底、也更让Google紧张的地方。

从来不创新，只是去模仿，从未被起诉的中国互联网霸主马化腾，在“3Q大战”之后摆出来这种说辞，真的让人打翻了五味瓶。

与过去相比，马化腾判若两人。

虽然腾讯是上市公司，但这家“公众”企业对外的风格却以“封闭”著称。

多年以来，在腾讯以外的世界，马化腾始终坚持低调作风，这将他与同期创业的很多互联网人区隔开来。一些互联网大佬，如网易创始人丁磊、阿里巴巴总裁马云、搜狐CEO张朝阳等，为了增加公司曝光率和美誉度，都视媒体采访为家常便饭。只

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有马化腾，从开始创业，便拒媒体于千里之外。很多人看到他的第一印象会感觉这是一个文静清秀的“谦谦书生”，木讷沉闷。

不过，腾讯能有今日之成就，显示外表温文的马化腾其实有着强悍的另一面。

马化腾能有今天如此成就，虽然具有众多的偶然性，但也有一些必然性。

“一直在模仿，从未被起诉”是业界对腾讯多年来不变的观感，但所有人都不得不承认，“后发制人”基础上的“微创新”的确是一种有效的产品竞争策略。

业界人士指出，马化腾看似沉稳温和，甚至有些沉闷，但其战略感甚至好于另一个互联网大佬马云。

马化腾每一步都有计划。腾讯的多元化历史，就是其不断地给自己宣布对手的历史。在这个热爱天文的工程师的掌控下，腾讯表现得霸气十足，非常具有攻击性。

可以说，整个创业过程中，马化腾有着非同一般的坏运气和好运气。他的坏运气是他想 QQ 软件卖 100 万元的时候，竟然没有人接盘；他的好运气是因为没有卖掉 QQ，才成就了他日后的腾讯帝国梦。

1998 年 11 月 11 日，一个后来改变了国人沟通方式的公司——深圳腾讯计算机系统有限公司成立了。它的起步即来自模仿。

早在创业之前，在深圳一家寻呼公司任软件开发人员的马化腾就已经是一款名为 ICQ 的即时通讯软件的粉丝，该软件是由几位以色列青年开发，并于 1998 年最终被美国在线收购。1999 年，马化腾比照 ICQ 推出更适合中国用户的即时通讯软件

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

OICQ。这给他惹来第一个麻烦，遭到美国在线的起诉。最后，腾讯输掉了官司，将 OICQ 改名为 QQ。

更大的打击来自于 2000 年的网络泡沫破裂。支撑不下去的马化腾欲以 100 万元将 QQ 卖掉，但唯一的买家只愿出 60 万元。马化腾没有舍得。后来，香港盈科及 IDG 雪中送炭，掏出 220 万美元的注资，让彷徨无措的马化腾定下心来。

未得证实的传闻，在互联网泡沫破裂之时，马化腾有幸得到融资，在于其潮汕老乡、香港首富李嘉诚的援手。

马化腾的父亲马陈述是南下干部，曾任深圳市盐田港建设指挥部副总指挥，深圳市盐田港集团有限公司副总经理，1997 年被选为盐田港上市公司的董事。

马陈述是潮汕人，是李嘉诚的乡党，所服务的盐田港又是李嘉诚最喜欢的业务形态之一，加上给腾讯做风险投资者中出现过香港盈科的身影，因此很多人都在猜测马化腾的父亲与李嘉诚之间是不是有很多交往，而这种交往给马化腾以很多帮助。

不过，这些都只是猜测。马陈述对儿子最直接的帮助主要是在腾讯公司早期开着奔驰给儿子做账，而间接的帮助可能是公司治理和资本市场运营方面的经验传授。

可以肯定的一点是，不论马化腾还是腾讯其他几位股东，光靠当时的收入是很难积累下他们最早所需的 50 万元创业资金的。

事实是，腾讯的第一任法人代表和董事长是马化腾的母亲黄惠卿，一直到 1999 年引进第一笔风险投资时，黄惠卿才将股份完全转让给马化腾。不过，马化腾并没有因此占据绝大部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分的股份，他聪明地将自己名下的股份定义为47.5%，而其他4个人的股份加起来为52.5%。这样做的好处是，他不会给其他创业合作伙伴造成一股独大的感觉，在极端的情况下其他4个创始人可以一起说服他改变决定，而他要通过任何决议必须至少有两个创始股东同意才能实施。这样腾讯自创始之初就明晰了集体领导的策略，同时马化腾自己也没有失去对整个公司的控制权。就这一点而言，他远远强过他的老乡黄光裕。马化腾和黄光裕都对公司有着极强的控制欲，但黄光裕显然不懂得分享的艺术。

熬过2000年的网络泡沫大破灭后，2005年，马化腾开始了战略转移，不再仅仅提供即时通讯工具，而开始围绕上亿QQ用户提供“在线生活”服务，从此开始延续至今的增长传奇。到2010年第三季度末，腾讯除了通过即时通讯汇聚的6.366亿活跃账户外，还通过个性化应用进一步粘住了4.812亿QQ空间用户、640万同时在线游戏用户、6730万付费互联网增值服务用户和2530万付费包月移动及电信增值服务用户。

从2005年算起，到2010年，正好5年，步入互联网业界公认的“任何公司领导潮流不会超过5年”的法则分界年。

迷失方向的危险

从2005年到2010年，与我们常见的其他互联网公司不同，腾讯在每一阶段的高速增长其实都是由不同的引擎所拉动的——最初是电信增值服务，再下来是互联网增值服务，而现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在则是网络游戏。

2004 年上市当年，腾讯的收入和净利润分别仅为 1.38 亿美元和 0.539 亿美元，收入的 56% 来自电信增值服务收入（包括手机短信、手机聊天、图片下载等，和电信运营商分成），其他两项主要业务分别为占 38% 的互联网增值服务收入（包括网上交友、游戏、虚拟时尚装扮社区 QQ 秀等），以及占 5% 的广告业务（网络广告及品牌衍生产品授权）。而到 2010 年，一个季度的收入就是 2004 年全年的 6 倍，其中互联网增值服务收入已经占到约 80%，仅游戏单项就占到全部收入的 49%。

而这种新业务的接力居然在很大程度上并非预先有意地谋划，而更像是自发成长的结果。

纵观腾讯的十多年，马化腾以十年磨一剑的专业化占据了中国即时通讯 80% 的市场；又以迅雷不及掩耳之势动了门户及各大专业网站的奶酪。颇为无辜的马化腾似乎一直坚持着一点，为自己的用户提供更好的服务，想给企鹅围上一条温情的围巾，但业界似乎一直达成共识——企鹅凶猛。

很多人将之归结认为马化腾是潮汕商人的原因。事实也是，像华人首富李嘉诚和前中国内地首富黄光裕等潮汕商人那样，马化腾并不喜欢过于超前的东西，而是更愿意从已经存在的产品和服务中通过与众不同的经营来创造财富。

相比 Google 的创始人佩吉和布林将数以亿计的金钱投向可能要在 10 年以后才见收获的领域，马化腾更愿意考虑一两年内的事情。对于那些没有得到用户检验的新产品和服务，你很难指望他的慷慨，他通常只是在别人已经证明可行的情况下，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才会决定大规模投入，比如社区服务、游戏、新闻门户、电子商务、搜索，甚至是腾讯的根基即时通讯工具QQ。

“我不盲目创新。最聪明的方法肯定是学习最佳案例，然后再超越。我不争第一，要第一干什么？我们一般看到这个业务有公司盈利了，表示这个东西有机会，就算没准备好，也要派一个人跟一下，不由自主跟一下，等到看清楚的时候大部队才进去做。”在2007年年初接受一家媒体记者采访时，马化腾这样描述他的侵略性扩张逻辑。

而他之所以他决定跟随，更多的是出于担心用户流量流往其他网站，比如，过去网民只是通过QQ与朋友聊天，但自从网络游戏受到欢迎，腾讯开始进军游戏领域，以更好地将更多的用户黏附于腾讯。

但不管如何，低调的马化腾，其实和他的老乡黄光裕一样，骨子里充满了霸气。同样，当霸气十足的黄光裕被指为连锁企业“屠夫”的同时，马化腾也演变成“业界公敌”。

竞争是残酷的，马化腾凭借着QQ凝聚而来的客户资源优势，不断进军新领域，模仿开发新产品，从QQ游戏、QQ影音到QQ医生，从电子商务、搜索引擎到SNS社区都包含其中，一路枪林弹雨，亦一路霸气十足。

2003年，腾讯开始做门户，直面新浪、搜狐；后来做休闲游戏和大型网游，跟盛大陈天桥和网易丁磊狭路相逢；2005年年中，腾讯又在网络拍卖和在线支付上出手，追赶马云；此后腾讯冲入搜索市场，与百度李彦宏短兵相接。

通过强大的QQ平台所黏附的天量用户，这个游戏和新闻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领域的后来者很快便超越先前的领导者，前者的代表是专注小型休闲游戏的联众和主要经营大型游戏的盛大，而后者则是新浪、网易和搜狐这三家门户网站。

在腾讯大举扩张的过程中，是一具具倒下去的尸体。以游戏为例，在腾讯推出 QQGame 休闲游戏平台之后，原本占据高达 85% 市场份额的联众一路下滑，下跌至不足 1%。再如，腾讯并不是中国最早的博客服务提供商，但一旦开通了和 QQ 绑定的 Zone，它便像 QQ 秀那样一发不可收拾地流行起来，迅速窜升为国内年轻用户最流行的、使用人数最多的博客产品。

在中国互联网业有一个广为流传的“定律”解释腾讯的成功：有庞大的QQ用户做支撑，腾讯扩张新业务几乎是撒豆成兵，做什么成什么，“插根扁担都开花”。

像黄光裕一样，对于业界指责腾讯“无耻抄袭”的声音，马化腾并无所谓，甚至回应说：“抄可以理解成学习”。有关“抄”的争论，最坏的结果无非是被树为互联网业界的“圈内公敌”，反正这根本不会影响到用户对腾讯产品的满意度。而后者才是马化腾心中最在乎的。

对此，互联网实验室创始人方兴东表示，我们必须承认腾讯是有创新的，首先在商业模式方面，能够把企业做到如此规模本身在世界范围内是独一无二的，而它在发展初期的模仿行为在整个商业模式中是良性的，但当企业发展至一定规模后，必须以一种负责任的态度扩展业务范围。以谷歌为例，2004 年其管理层认为博客的发展前景很好，当即决定收购某一大型博客网站，随后更是收购著名视频网站 YouTube 以进入这一领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一般而言，外国企业想要扩展业务领域会通过收购的方式，而相反地，国内企业如百度、阿里巴巴等行业巨头，均是通过模仿其他企业成功产品或业务取得发展，并最终打垮对手，这是一种业内不正常的生态，腾讯只是其中的代表。

而这是非常可怕的。在这种环境中，大企业比小企业更具有恐惧心。小企业倒下去，可以很快从另一个地方爬起来。而大企业倒下，则基本无翻身之力。因此，马化腾为了保持腾讯在互联网世界的流量霸主地位，为了腾讯能够继续通过这种模仿式的创新保持陡峭的增长曲线，并防止受到被模仿者实质性的挑战——马化腾总是会不断寻求进入新的潜在的流量中心。

也因此，数亿活跃用户和“在线生活”模式让腾讯成为“行业公敌”，同时也使之面临着在毫无节制地扩张中迷失方向的危险。

“3Q 大战”成为风向标

“3Q 大战”正是毫无节制地扩张给马化腾带来的第一个实质性危险。

2010 年 10 月份，“一个艰难的决定”正式打响了一场艰难的战役——“3Q 大战”。同是天蝎座的马化腾和 360 公司董事长周鸿祎在这场对决中将自己的星座个性体现得淋漓尽致，但以双败告终。

追索原因，这一次“3Q 大战”，源于腾讯向杀毒领域的扩张及复制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

简单回顾一下事件的经过。2010 年中秋节期间，QQ 软件管理和 QQ 医生自动升级为 QQ 电脑管家，涵盖了云查杀木马、系统漏洞修补、安全防护、系统维护和软件管理等功能，而这正是 360 安全卫士的主要功能。

这让在安全领域占据 75% 市场份额的周鸿祎感到强烈的不安。面对来自腾讯的“侵略”，周鸿祎选择了主动出击，“以战止战，将战火烧向敌区”。

很快，周鸿祎给马化腾送上一份“大礼”——一款专门为腾讯用户定制的名为“扣扣保镖”的客户端软件，宣称不但可以“防止潜在的隐私泄露”，还能阻截掉各种未经用户许可的弹出页面，这当然也包括腾讯公司的广告页面和推广新业务所用的弹出窗口。

用户对该软件的欢迎程度超出了大多数人的预料，在短短一周之内，下载并安装该软件的腾讯用户就接近两千万。

有业内人士指出，从 QQ 这个小小的客户端软件开始建立起庞大的企鹅帝国的马化腾很快就认识到了问题的严重性——一直以来，他总是被严重的不安全感所包围，因为他担心某一天一个突然冒出的客户端软件可能会在身躯庞大的企鹅帝国的心脏中戳出一个大洞。

担心一下子变成现实。随后，马化腾的反应让所有的人大吃一惊——他的“霸气”性格在这次争端中淋漓地体现出来。马化腾抛出了一个壮士断臂般的公开信，宣称，“作出一个艰难的决定”，将在装有 360 软件的电脑上停止运行 QQ 软件，倡导必须卸载 360 软件才可登录 QQ。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据媒体报道，如此霸气的回击甚至出乎了对手周鸿祎的预期，“我没想到他会以牺牲用户利益为代价来反击。”

这一点让人想到了微软。

有业内人士指出，腾讯的战略定位与扩张性都和微软神似：垄断基础平台，吞噬平台上的应用市场。耐人寻味，比尔·盖茨在最得意的时候，也满怀恐惧，担心微软会在18个月后灭亡。在国内，另一位互联网大佬陈天桥则说过：“我最恐惧的是像原先的我们一样埋头耕耘、不知道哪天就突然冒出来的公司！”

因此，有人指出，马化腾霸气十足的过度反应，可能不仅仅是霸气，也是恐惧。

这是一种职业病。曾担任IBM公司CEO的郭士纳指出，IT业远比传统行业残酷，后者的竞争止于边际收益递减，而前者止于“清户”。清户总是从暴发开始，上天是公平的，两个都给你，而且间隔越来越短。百年老店是因为有一个百年产业。而互联网的产业周期以18个月计。

中国IT业又远比国际同行残酷。后者有竞争底线，中国则由于法律保护消费者不力，反垄断不力，企业竞争底线因此可以无限突破，就像这次“3Q大战”。更重要的是，中国的二十四史就是一部相斫史，迷恋“清户”。

因此，互联网在欧美是革命，可以与一万年前的农业革命、200年前的工业革命相比。产业自身也创造了新人。而在中国，只是又一轮机会，与房地产、保健品、山寨机等并列。从业者除了年龄和学历，与前几轮没什么不同。鲁迅先生说过：青年也会变虫豸的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几乎与“3Q 大战”同时爆发的伊利和蒙牛对决事件，是另一个典型案例。这一事件当中，有极端恶性的行业混战，有行政力量的保驾护航，更有起伏跌宕的剧情。三聚氰胺后刚刚恢复的行业元气，几乎被这场对决消耗殆尽。

故，有人指出，比当事双方企业双输结果更重要的是，人们看到了这些战斗当中几乎所有的污秽。这才是一个社会更应该考量的问题。某种程度上，一些野蛮成长的大企业已经成为了市场经济的阻挡者。

“3Q 大战”后，马化腾不仅仅是业界的公敌，而成为全民的公敌。

逐渐变冷的温床

“我们找不到一个公司制度不发达，它的经济可以发达，找不到一个市场不发达，这个国家可以发达，没有的！所以，现代社会的财富创造、国民财富的积累和市场经济的发展和公司的发展，它实际上是同一个问题。”

这是 2010 年国家级媒体中央电视台重磅推出的《公司的力量》中一段解说词。其大背景是中国改革开放需要进一步深化，人们呼吁更加完善的市场制度。

有业内人士指出，除了产品平台的强大之外，我们正身处的社会市场环境，也为类似腾讯这样的扩张模式提供了便利条件。尽管腾讯在即时通讯方面已经占据绝对垄断地位，但是从来就没有遇到多严厉的监管挑战，相反，还成为政府极力保护

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的对象。

在过去，腾讯在深圳所处的特殊地位是一个过度保护的温床，谁敢动腾讯的奶酪，谁就难有好下场。

2006 年 8 月 20 日，珊瑚虫版 QQ 的制作者陈寿福被腾讯公司以侵犯著作权为由起诉，后陈寿福被深圳司法部门从北京抓到深圳。2008 年，陈寿福被判处有期徒刑三年，并处罚金人民币 120 万元，直至 2010 年 3 月 11 日才获释出狱。

2008 年 7 月 10 日，总部位于上海的《第一财经周刊》刊发了封面文章《企鹅的错误》，含蓄地对腾讯提出了批判。而就在接下来的一期，该杂志就“向腾讯公司和广大读者致歉”了。

2010 年 7 月 26 日，《计算机世界》刊发了封面文章《“狗日的”腾讯》，把腾讯作为互联网公敌进行批判，称腾讯“走别人的路，让人无路可走”。同样，在接下来的一期，以该杂志为给腾讯公司造成不良影响而致歉收尾。

但是，纵能堵媒体之口，却不能堵住天下人之口。《“狗日的”腾讯》一文出现后，业界人士纷纷对腾讯的创新性和垄断性进行了激辩。

一位业内资深人士评价说，纵然腾讯成了整个中国互联网产业的“公敌”，但地处深圳的腾讯在发展环境上可以说“顺风顺水”，地方政府对腾讯这样的利税大户百般爱护。

“如果你是一个强势的公司，在没有真正能执行垄断法的情况下，地方政府会很宽容并认为你对他们的地方经济带来巨大帮助，所以很支持你；而中央政府也认为你是全中国最有价值的互联网公司、在全球都排在前几名，那四周就完全是过于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宽容甚至纵容的一个生存环境了。在这种环境下，平时没有那么坏的人却做出坏事情也不是不可能。”这位人士感叹，温文内敛如马化腾，也敌不过这样的温床。

业内普遍认为，这影响到了中国互联网公司对创新的积极性。据《福布斯》中文版 2010 年 12 月的一则报道，一家大型网站的负责人坦言，他们不会追求革命性技术创新，因为“最先想到的没有法律保护。一些小公司做了一些最先想到的东西，但最后收获的往往是 QQ”。

不过，这张温床开始变冷了。

垄断的市场上是一个赢家和一群输家，以及没有选择的消费者。竞争的市场上，将有一群赢家和一群输家，以及有很多选择的消费者。

我们可以看到，“3Q 大战”发生后，指责腾讯垄断的声音不绝于耳，一些持激进批评态度的人甚至提出要求政府拆分腾讯的建议。互联网反垄断联盟秘书长姚克枫、法易网 CEO 王丰昌则以网民的身份向国家工商行政管理总局提交了《反垄断调查申请书》，提请对腾讯进行反垄断调查。

另一个互联网大佬张朝阳则将矛头直接指向政府有关部门，在微博中愤然评论说：二流的司法只能产生二流的产业，以抄袭和垄断为公司之本的腾讯将这二者做到极致，创新得不到保护，小公司活不下来，中国的高科技产业面对美国的发达，只能望洋兴叹，作为个体中国人比美国人聪明，但没有好的机制让聪明才智成体系地爆发。

在美国，如果你原封不动地照搬别人的模式，你是不可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得到市场尊重的，通常也很难获得周边生态系统的支持并进而获得商业上的成功。而在中国，模仿和拷贝别人的商业模式似乎成了同使用内幕消息炒股一样“天经地义”的事。太多的人只在意目的地而不在意路径，只想一夜暴富一战成名而不太关注自己是否行走在“有阳光的那条街”。如果我们整个社会不能从心灵深处形成对创新的强烈渴求以及对抄袭和拷贝的嗤之以鼻，那么中国的才智顶多也就将停留在“小聪明”的层面。小聪明是用来耍的，不是用来爆发的。

一时之间，借“3Q大战”这个突发的事件，整个社会开始向政府有关部门施压。最终，工业和信息化部不得不出面强令奇虎和腾讯向社会公开道歉。

尽管“3Q大战”被行政强压下去，没有出现更多令人惊喜的政策性变化，但可以确定的一点是，我们的市场环境已经处在巨大的社会变革之中。如果不是掌握垄断资源的企业，单纯依靠市场基本面，水涨船高式的增长战略将很快宣告尾声。

对此，有人就指出：当这些公司的竞争与对抗越来越令人关注，并成为公共话题之时，或许意味着蜕变的时机很快就要到来了，新的商业文明会显露头角。因此，就经济运行与企业的关系而言，“3Q大战”向我们昭示了市场经济法则探索的萌芽，这是一种可喜的变化。温家宝总理指出，正义和公平比太阳更具光辉。开放、民主、自由是中国互联网的梦想，也是所有国民的梦想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

消失的人口红利

对于腾讯的未来，《中国经济周刊》副总编辑迟宇宙有这样的点评：如果腾讯不能以最快的速度完成“心灵转型”，如果马化腾没有意识到“你的后院是别人的前厅”，如果QQ不能摆脱与公权力间的暧昧，那么“企鹅帝国”只能成为中国互联网行业创新与并购的最大障碍。帝国越大，崩塌越快。

拜舆论指责之福，经过“3Q大战”，让马化腾切实意识到了市场环境所发生的巨变。

据《国家财经周刊》报道，就在腾讯与奇虎爆发“战争”的第二天，在香港证券市场，腾讯市值蒸发了106亿港币。但这并非腾讯在资本市场最惊心动魄的时刻，2010年6月，由于马化腾减持股票以及机构投资者的跟风操作，腾讯的股价在7个交易日内暴跌超过15%，市值缩水高达430亿港元。

马化腾并非第一次减持股票，腾讯与其他互联网公司的市场争夺战也并非新鲜事。但细节中隐藏着魔鬼，被称为资本市场典范的互联网巨头——腾讯，或许正遭遇微妙的拐点。

“3Q大战”后，有媒体问马化腾，腾讯有没有必要接受反垄断调查？马化腾回应称，此事件给腾讯带来很大的教训和反思。

“过去是用户有需求，不管怎么样我都要提供给他。因此，我们的很多产品部门，不断开发新产品，进入新领域，客观上导致许多小公司感受到了生存压力。这个事情发生之后我们要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

考虑更多的问题，很多事情是不是都要完全自己做，产业链怎么培养得更加丰满，如何和周边的同行相处得更好，甚至是说在竞争同时还有合作，未来腾讯应该更多思考这些。

"我在最近跟很多企业家进行了交流，最多的一个反馈是，一个企业不管做得再大，产品做得再好，或者它给用户的满意度很高，就是一个值得尊敬的公司了。我觉得最关键的是，当整个行业，你的竞争对手，甚至你的敌人都对你表示尊敬了，这才是一个最受人尊敬的企业的基本要求。"

2010年11月11日，马化腾跟同事们一起为腾讯举办了具有轮回意义的12岁生日庆典后，独自回到办公室，给员工写了后来广为流传的公开信：

"这段时间，我们一起度过了许多个不眠不休的日日夜夜。当我们回头看这些日日夜夜，也许记住的是劳累，是委屈，是无奈，是深入骨髓的乏力感。但是我想说，再过12年，我们将会对这段日子脱帽致礼。

"这段时间来，一种同仇敌忾的情绪在公司内部发酵，很多人都把360公司认定为敌人。但古往今来的历史告诉我们，被愤怒烧掉的只可能是自己。如果没有360的发难，我们不会有这么多的痛苦，也不会有这么多的反思，因此也就没有今天这么多的感悟。或许未来有一天，当我们走上一个新的高度时，要感谢今天的对手给予我们的磨砺。"

也许反思正是时候。尽管腾讯目前仍然保持着高速增长，但公司实际上已经成为一家游戏公司，而游戏业已经走过了超速增长阶段。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个事实是，腾讯正在面临人口红利消失的问题。

中国人多，互联网又是新生事物，人口红利很好理解。年轻的腾讯就是最大受益者之一。

然而，人口红利正在变成人口负债。根据相关的统计数据，从 2006—2010 年 5 月 31 个省区市高考人数来看，各地报考人数在 2008 年达到顶峰之后，已呈下降趋势，2010 年是下降最多的一年。值得注意的是，学生群体正是腾讯最为核心的消费群体。

目标用户群体的绝对数字下降，不仅对于腾讯来说是不可抗力。受此影响，国内所有的网游公司增长也都不可避免地开始放缓，无一例外。

因此，随着游戏等现有核心业务增长的放缓，腾讯必将寄希望于广告（包括搜索）和电子商务等发展尚不理想的业务，但且不说这将与现有的百度、阿里巴巴等强势公司发生直接冲突，在高增长压力下公司都势必转向套现手头数亿用户的经济潜力，比如增加广告出现的位置，向用户收取更多的费用，而这将伤害用户体验。

小企鹅的大威胁

而对腾讯真正有意义、有威胁的还是未来，来自新技术对互联网所带来的新革命。

互联网与传统经济一样，比如，家电企业，以前是渠道为王，国美、苏宁展现出对产业链强大的控制力。但是这个趋势正在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发生改变，我们看到的却是上游产业中控制着技术、知识产权的企业正在操纵整个产业链，并获取更多的利润。例如，手机、PC 行业里，ARM、高通公司、MTK、英特尔等都属于上游产业，他们的每一个动作，决定了下游产品的成本和利润，而且他们赚取的是更高额的利润。如果这些标准的制定者不去创新，整个产业都无法持续发展，不会有上网本、平板电脑、互联网电视的诞生。

在互联网行业卖的不是这种实质性的产品，而是一种文化、一种习惯，或者说一种理念。而文化、习惯、理念则来自于用户需求，只有那些能够把握住用户需求，并有能力满足需求的公司才可以持续创新，持续发展。比如，微软的衰退不是因为技术不强大，而是因为不能把握新的需求；Google 的强大却无法阻止 Facebook 的诞生和壮大，是因为 Google 没把握住用户新的需求社交化。而 Facebook 却又未能阻止住 Twitter 这种微博的发展，是因为异步通信和即时通信的结合又成为新的需求。

以 QQ 为代表的即时通讯可以算作 web1.5，因为支持社交网络，是 web2.0，但需要定期下载客户端，个人的好友与好友之间、群之间还是隔断的，是 web1.0。

威胁正是从这两方面来的。马化腾说，他最担心就是用户会抛弃腾讯。现在这种情况正在变成现实。因为，有了比即时通讯更便捷实用的交流工具。

2010 年 11 月 17 日，马化腾在第 12 届高交会上表示，SNS 的崛起以及微博的应用影响了人们网上交流方式，腾讯要根据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时代发展不断调整自己的产业结构，不能死守在即时通讯这个领域。

对此，有业内人士分析，马化腾的此次演讲，透露出了腾讯现有的一些忧虑感，尤其是腾讯不得不面对 SNS、微博等媒体形态的大势崛起，这种忧虑感因而显得更为强烈。

以新浪微博为例。截至 2010 年 10 月底，新浪微博的用户数已经超过 5000 万，业界预计在未来的三年内新浪微博的用户数还将保持 100% 的增长。中国社科院财贸所副所长荆林波认为，微博甚至可能成为网民新的必备网上工具，并在此基础上发展为像腾讯一样具有高黏度的社区，从而与 QQ 形成直接竞争。“自从注册新浪微博以后，我甚至连博客都很少写了。”他说。之前他也是 QQ 的用户，但在号码被盗后，他再也没有申请过。

腾讯以往的复制可以成功，因为复制的都是平台上的应用，但微博是替代的平台。IM 有的应用，微博 API 都有。基于平台的原因，腾讯可以胁迫用户卸载 360，但却没有能力胁迫用户放弃新浪微博这样更新、更实用的平台。

甚至，连马化腾的“老敌人”周鸿祎都直言说，QQ 的最大敌人不是 360，而是新浪微博，“3Q 大战”曹国伟和新浪微博才是最大受益者，马化腾选错了敌人，让新浪微博得以悄悄地坐大，及至马化腾惊醒时，新浪微博已成风云之势，逼的马化腾不得不于仓促间推出微博产品，来防御新浪的咄咄攻势。

而可替代 QQ 这种即时通讯平台的不仅仅来自于微博这样的新技术革命。比如，苹果发布的 iPad，延续 iPhone 上的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

AppStore，就是对互联网的又一次颠覆性的革命。1981 年以来，桌面上一个图标，机箱里一个插槽，都是一个十亿级以上的产业。企业系统早就开始从 C（客户端）-S（服务器）架构升级为 B（浏览器）-S（软件）架构，提出软件即服务。AppStore 模式殊途同归，所有信息和应用都从远程调用，不再有桌面市场。PC 软件和客户端什么的，都将成为历史。

马化腾已经意识到这种巨大的危机，甚至下一步该怎么做也已谋略在心。但显然，在这样一家处于高速增长中的公司进行巨大的变革，那将是“一个更加艰难的决定”。

有人就指出，相比外部的威胁，马化腾的挑战可能主要还是来自内部：在从上到下已经习惯了在一种半封闭的状态中野蛮生长后，现在他的当务之急可能还是带领公司重新审视过去的做法——公司在与 360 的战争中所采取的做法暴露出公司可能已经在不知不觉中背离以用户体验为中心的核心原则。比马化腾年长一岁的周鸿祎认为正是这一点给了他机会，“如果他们把自己影响用户体验的弹出式软件关掉，并在安全方面切实满足用户的需求，我可能压根儿就没有机会”。

为此，马化腾可能不得不首先建立起一个强大的变革领导团队，确立更详细的战略，并进行相应的组织调整，甚至这些都不是最重要的，关键是他不但自己必须首先想清楚非变不可的理由，还要帮助上万名感觉良好、一直处于顺境中的员工也认识到这点，并乐意参与到打破“铁饭碗”的过程中。

没有壮士断腕般的勇气，是很难摆脱对 QQ 成功模式的依赖的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以说，腾讯的一系列成功，源于QQ，但也因此患上了QQ依赖症，以致腾讯一直未能成功拓展至QQ核心用户群之外的广阔天地。这种成功者的诅咒并不鲜见。键盘式直板手机使诺基亚一度称王，但这却限制了其跟上触摸屏手机时代到来的步伐；微软因为桌面软件的极大成功，没能拿出更多的力量跟进搜索引擎——成功者总是被自己的成功所拖累。

曾任联众和中国雅虎总经理的谢文就指出：腾讯“在一个比较陈旧的平台上堆了太多的服务，所以它的扩张效率、信息传递效率和服务效率都急剧降低”。他警告如果腾讯不能“打好平台升级这一仗”，将可能落入雅虎的困境——他认为雅虎就是因为没有处理好产品和平台太过庞大的问题，才落入今日境地的。

在接受媒体采访时，马化腾曾说过：英雄和枭雄仅一线之隔，有时候会把枭雄看做英雄，但枭雄永远不可能成为英雄。他希望未来自己能成为互联网界的英雄而不是枭雄。

马化腾能否真如其所愿成为互联网界的英雄，一切等待时间来决断。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



廉颇终会有老去的一天。一切需要提前布置后事，所谓，预则立，不预则废。现在，年届已高的宗庆后，一旦有意外状况发生，很难有人担起娃哈哈的重担。一个事实是，这么多年离开娃哈哈的人才也不少，但是没有人能够复制娃哈哈的成功，为什么？因为宗庆后本人无法复制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宗庆后
一个人的帝国

“娃哈哈的成功秘诀，外面想学也学不到”，因为企业家宗庆后就是娃哈哈的核心竞争力，他独一无二、不可复制，是稀缺资源。但无疑这也成为他的致命伤。

像很多中国企业家一样，宗庆后是毛泽东的忠实粉丝，一部《毛泽东选集》，成为其开创娃哈哈事业的引路宝书，并助其走向人生的辉煌。2010 年，65 岁的宗庆后迎来了他创业以来最为辉煌的时刻：一年之内，荣登三重中国首富宝座——3 月中旬，福布斯全球富豪排行榜中国大陆新首富（70 亿美元），10 月上旬胡润百富榜中国首富（800 亿元），10 月底福布斯中国富豪榜再次成为中国大陆首富（534 亿元）。

这让人意料之外的结果也可以说是意料之中的。

纵观那些引领中国一时风尚的企业，就会发现：决定中国改革开放 30 多年来的企业，万变不离其宗，都是销售型企业，以国美为首的连锁企业是焉，以万科为首的房产企业是焉，以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

娃哈哈为首的零售企业也是如此。成就这些企业的，除了销售还是销售，甚至被称为中国新经济领军队伍的互联网企业，究其核心，也不是以技术创新为主，而是以销售为主的，拥有庞大用户群的腾讯就是最好的例子。

当然，宗庆后能够成为中国饮料行业的霸主，也是有其独到一面的。凡是了解他的人，在谈到他的成功时，都会有相同的感叹——“迟早的事，在意料之中，也在情理之中，这么勤奋、用心的人，做什么都会成功。”

宗庆后身上有一种特有的吃苦与勤奋精神。二十几年来，在毛泽东思想的指导下，谙熟中国人情世故的宗庆后时刻保持着旺盛的斗志，靠着“从农村包围城市”的发展战略，一点一点地开拓和巩固市场，一分一里地创造和积攒财富，终于成就庞大的娃哈哈帝国。

然而，创业艰辛，守业更艰辛。2010年底，在谈到中国老一辈企业家的问题时，百度公司董事长兼首席执行官李彦宏感慨地说：“中国的企业家一直觉得自己处在战争的状态当中，很多人都在学毛泽东。毛泽东是一个打天下的英雄，如果说要创业，毛泽东的很多思想是很有指导意义的。但是，作为企业家，其实不应该是天天想着去战斗，去打天下，而更多应该是建设，是一个建设家。过去中国历史上王朝的更迭，打天下也就是十几年的事。但是建设一个国家却是几百年的事，因此，中国的企业家更应该以一个建设者的心态去做企业。”

宗庆后无疑也正面临着这样的问题。娃哈哈最核心的战略问题，以及谁能够担起这个由宗庆后一手打造的在组织管理等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方面都是“异类”的中国首富企业，都是很未知数。

一个事实是，1945 年出生的宗庆后，早已到了退休享受天伦之乐的年纪，但至今无人能够从其肩头接下娃哈哈这一重担。甚至有人发出“宗庆后后，娃哈哈无后”的谶言，断定娃哈哈的未来。

宗庆后和娃哈哈，就好似一枚透镜，折射并放大着一代人的使命与痛觉。

毛主义企业家

宗庆后和黄光裕，两名中国首富，都在 1987 年起步，都是家族式企业，可黄光裕倒下了，娃哈哈却跑得一天比一天快。

在西方管理学中，家长式的领导是不可想象的可怕事情。因为它与独裁、官僚、风险、失败密不可分，但这种方式也却对我国改革开放后本土第一代企业家影响深远。所以，人们不觉得黄光裕的失败是个意外；反而是宗庆后，给了人们太多惊诧。

宗庆后对他一手建立的企业王国有着强烈的控制欲望。他的成功强化了他对这种控制欲的喜好和他对自己判断能力的自信。

杭州市清泰路 160 号，这是娃哈哈集团总部所在地址。六层的小楼显得低调而平和，与门口保安员近乎倨傲的态度形成了鲜明的对比。走进综合楼一楼大厅，一尊高大的宗庆后铜像赫然映入眼帘。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多年来，娃哈哈一直是高度集权制的机构。在宗庆后看来，“中国现在成功的大企业，都是强势领导，都是大权独揽，而且是专制的。我认为在中国现阶段要搞好企业，必须专制而且开明。”这个在全国27个省市建有70余家合资控股、参股公司，拥有员工近2万名的庞大企业，至今只设一个董事长和一个总经理，都由宗庆后一人担任，没有董事会。生产、销售等各个领域的管理则是各个部长承担，合资公司经理由他一人委任，即便是拥有51%股份的大股东达能，与之合作11年，仍然水泼不进他的“宗氏王国”。有一个得到宗庆后本人证实的说法：一个产值上亿的分公司要买一辆电动车，需要他亲自批条子。业内还有更夸张的传言——买一把扫把都要宗庆后签字。用“高度集权制”来形容娃哈哈集团，一点也不过分。

宗庆后本人亦对自己在娃哈哈合资公司经营的绝对控制力颇感自豪。宗称，“合资之后，达能曾向娃哈哈派驻了一个搞市场策划、一个搞技术的，都被我赶走了。”

对于娃哈哈的成功，宗庆后曾这样对外界说过：“娃哈哈在企业发展上的决策确实还没有太大的失误。在管理上的成功的原因，我想有以下几个因素：对市场情况踏踏实实的调查研究是基础，对于中国文化的深刻理解是根源，多年来积累的管理经验是法宝。

“创办娃哈哈以来，我大部分时间都是在一线跑市场，除了我，娃哈哈的销售团队也是长期下到最细的市场了解最及时的一手情况。我们的管理通道非常短，信息交换很高效。娃哈哈是土生土长的民族品牌，我们坚持走中国化的管理路线，从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不盲目崇尚西方那一套，事实上西方的管理理念经过数百年的改进是非常先进的，但不一定适合中国的国情，我们的管理和经营源于对中华文化的理解和热爱。”

商业记者们习惯形容宗庆后为“霸王”。很多记者都采访过他，但是，几乎所有采访过宗庆后的记者都承认，他们并不真正了解他。即使后来到了聚光灯下，宗庆后的形象仍然晦暗。

“没有人真正了解他在想什么。我们只是知道，他是毛泽东的崇拜者。”《21世纪经济报道》的两位记者后来在《出轨》一书中说。宗庆后能够熟练引用毛泽东语录来说明自己的观点。

确实，这一点是可以确定的。毛泽东是宗庆后一生的偶像。

根据百度百科资料，他是民族英雄的后人，听过评书《岳飞传》的人都应当知道他的先人宗泽。资料显示，宗庆后的家族曾显赫一时，祖父曾在张作霖手下当过财政部长，父亲则在国民党政府任过职员。待到新中国成立之后，家庭变得异常贫困，父亲没有工作，只靠做小学教师的母亲一份微薄的工资度日。1963年，宗庆后初中甫一毕业便“下乡”了，到舟山马目农场插队，天天挖盐，晒盐，挑盐。在被命运之神遗忘的农村，宗庆后待了15年。在那期间，他读的最多的是《毛泽东选集》。

不过，单调乏味的15年，除了谙熟了毛泽东思想，宗庆后也有其他很多方面的收获。“那个阶段我最大的收获就是锻炼了意志，以及拼搏奋斗的精神；此外也锻炼了身体，那时每天体力劳动十几个小时，现在年轻人的精力也比不过我。粮食不够吃的日子令节俭的意识深入骨髓，搞企业我便保持着非常精

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

简节约的作风，现金流始终很好。不会过度发展，也不去挣暴利。知道缺钱的难处，所以企业发展过程比较稳健。”

纵观娃哈哈的发展轨迹，可以发现，宗庆后对自己有着深刻的理解，他知道自己的长处，也明白自己的缺点。

1978 年，知青开始大批返城，宗庆后也回到杭州。这时的他已经 33 岁，青春不再，在校办工厂当推销员又消磨了近 10 年的时光。1987 年，他 42 岁，他的中年也要走到尽头。然而，就是在这个时候，他抓住了一次机遇，这次机遇改变了他的人生。

其实，这也只有在宗庆后的眼中算是机遇，在其他人看来，不过是像其他的中年人一样,在努力多年后得到了小小的晋升，在这个位置上足可以安稳地坐到退休。

宗庆后跟校办企业办公室借了 14 万元，承包了一个校办工厂。他的工作也不过是蹬着三轮车，风雨无阻地给订货的学校送货——因为这个厂子又穷又小,只有十几个人,他这个“老板”只能亲自上阵。但是他一定要抓住命运给予自己的这一丝迟来的可能。

“一根冰棍 4 分钱，卖一根只赚几厘钱。”宗庆后至今记忆犹新。他新的人生从汽水、冰棍和文具中开始了。他不再有过去几十年中时常品尝到的失落的滋味，他需要把那几十年消磨去的时光全部追回来，这个工厂成了心灵的寄托。

因为他崇拜毛泽东，并谙熟毛泽东思想，所以，在做企业的时候，“摸着石头过河”的宗庆后将毛泽东的军事战略思想和治人理念应用于管理之中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就算是到了现在，宗庆后依然把毛泽东的读物随时放在身边。娃哈哈的市场策略中到处体现着毛泽东当年经典理论：“农村包围城市”、“集中力量打歼灭战”、“敌进我退，敌困我扰”、“游击战”。在宗庆后亲笔所写的销售通报中到处是“将士、冲锋、敌人、胜利凯旋”、“从战略上藐视敌人，在战术上重视敌人”等战争用语。

宗庆后坦陈：自己最崇拜的就是毛泽东。一般不看管理类的书，认为那些理论都是西方的理论照搬过来的，喜欢把简单问题复杂化。一句话要写成一本书，为了显摆加几个英文字母，故弄玄虚。

“他的情绪含而不露，他是孤独的。他的个性能激起人毫不掺假的忠心。他是冷峻果敢与无限宽容的结合；眼光远大与学究似的注意细节的结合；坚定的意志与极端的敏感；外在的超凡魅力与内在谋略的结合。”

这一段话，摘自菲利普·肖的《毛泽东传》。按照公开资料对宗庆后的描述，他同这个形象非常吻合。

学习和模仿毛泽东的习惯也许能给宗庆后带来人生的乐趣。据百度百科上的资料，宗办公桌上没有电脑。至今，他仍喜欢用“朱批”的文件来下达命令，有时亲自撰写每月的销售通报，并在考察市场时直接用电话指示下属迅速行动。有人见到其下属经理的一份报告，其开头第一句话是：“根据您的指示……”

也因此，很多财经记者都讲宗庆后称为“毛派企业家”。“宗庆后以农村包围城市的销售战略、个人集权而高效的管理风格，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再包括经销商、下属们的顶礼膜拜以及充满战斗精神的话语风格，都充分证明了这位企业家深得毛泽东思想的真传，并且同样取得了空前的成功。”这使得宗庆后掌管的娃哈哈，成为学院派眼中的“异数”。

一位财经记者在关于宗庆后的一篇报道中这样写道：百闻不如一见，跟随他推开临时会议室的门，几十人齐刷刷起立喊口号向老总问好的场景令人恍惚回到了几十年前。站在主席台上的他是冷酷的独裁者还是辛劳的大家长，相信没有人会比台下的员工更加明了。

不过，细细研究，就会发现，在中国，以毛泽东为榜样的企业家，不是少数，而是一批。除了宗庆后，这样的大企业家还有华为的任正非、格兰仕的梁庆德，以及晶牛的王长林等等，都公开宣扬是在用毛主义管理公司。更有人研究发现，其他不公开宣扬也不在内部学毛选的企业，只要其负责人在55岁左右，且是土生土长的内地企业家，其企业的管理风格就基本上是毛式的。换句话说就是，这类企业是很多的，娃哈哈的宗庆后并不孤独。

为什么毛主义企业家会在中国遍地开花？很重要的一点就是，改革开放后的第一批企业家，创业时基本已到不惑之年，这个年龄段的人，没有留过洋，是标准的中国式教育的产物。他们都经历过“文革”，一肚子的知识就是毛选，除此之外的知识就较为困乏。所以，在他们的行事做人当中毛主义的风格和思维就会四处洋溢，在他们掌控的企业里面也就自觉不自觉地应用和宣传着毛泽东思想。这一套是他们最擅长的，更重要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的是，这里是中国，是毛泽东理论的土壤产出地，是因为先有了这种土壤，才有了毛泽东思想。显而易见，许多海归派诉说的水土不服，企业生存环境就是其中的重要原因。

难以厘清的产权

在饮料市场竞争之外，宗庆后还要在另一个战线奋斗。这就是企业产权。对于宗庆后来说，娃哈哈错综复杂的股权结构，是压在他头上的另一座活火山，说不定哪天就会突然爆发。

自1990年代以来，随着政策对民营经济和私有产权的承认，和许多企业家一样，宗庆后也在寻求界定此前模糊的产权边界。

娃哈哈的前身，按1987年杭州市计委的批复是“全民校办企业”。在宗庆后的苦心经营下，这家貌不惊人的校办企业很快发展壮大起来，产权归属上的问题一直焦灼着宗庆后的内心。为了明确自己对企业的所有权问题，1990年代起，宗庆后就开始不断努力着。

最初，像柳传志之于联想那样，宗庆后想通过上市解决问题。1993年初，娃哈哈成立美食城股份有限公司，很多内部职工参股，若能上市则一切产权改革问题迎刃而解，上市后也可以上市公司为平台进一步整合产权。然而，美食城上市先是因个人入股超比例未能获政府放行。从这里可以看出，与同时期的企业家柳传志相比，宗庆后的政治手腕还是相对较嫩的，也可以说，他是个理想主义的毛主义者，而并没有完全参透中国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的生存大环境。

应该说，某种程度上，宗庆后更像是堂吉诃德，始终凭自己的一股倔劲顶风前进。一个事实是，他不喜交际，很少和企业家互相走动，也并不像有人推测的那样，和政府官员非常熟络。

达能就在这个时期进入宗庆后视野的。既然政府不放行，那就变个方式。就这样，娃哈哈与法国达能集团、香港百富勤公司共同出资建立 5 家合资公司，轻松打破了娃哈哈纯粹国有的体制。由于当时把娃哈哈商标作价 1 亿元注入了合资企业，2000 年娃哈哈在进行 MBO 改制时，就不再把商标计算在估价里，也使宗庆后仅用 1.5 亿元就购得了 29% 的娃哈哈股份。

然而，老外的钱不是那么好用的。随着百富勤将境外股权卖给了达能，使得达能拥有了合资公司 51% 的绝对控股地位。

说白了，虽然宗庆后梦寐以求地拥有了娃哈哈的部分股权，且完全控制着整个集团，但这时的娃哈哈，大老板已经不是宗庆后了，而是达能，宗庆后变成了职业经理人和股东之一。但宗庆后还想做百分之百的老板。此时，他已经不可能在原来的合资公司里把已经入股的达能挤出去，于是他再次玩起“体外循环”的招数，利用自己的内部人身份，和自己的亲信又注册了新的公司，用宗庆后自己的话说是“为合资公司代加工的”，逐步把娃哈哈和品牌和渠道资产转移到新的公司里面。

据后来达能亚太负责人范易谋的调查，“宗庆后从 1994 年就开始发展体外循环的非合资公司，当时已达 40 多家，总资产为 56 亿元，利润高达 10.4 亿元，竟然比合资公司业绩还高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，宗庆后本人还拥有多个离岸公司。”

这个做法用通俗的讲法就叫挖“老鼠仓”，在中国非常普遍，尤其是一些国有企业的经理人，经常用这种手段来“挖社会主义墙角”，宗庆后自然也熟稔此道。在中国的国有企业，只要搞定了几个上级官员，就可以睁之眼闭只眼。但问题是，宗庆后这次遇到的是老外，当然不能眼看着宗庆后把原先那个合资公司的资产挖空。达能方面最初希望私下协商解决，“提出可以在低价并购非合资公司的同时，向其提供6000万美元的补贴”，想重新拥有娃哈哈的宗庆后自然不干。

宗庆后与达能的战争从2006年延续至2009年，可谓两败俱伤。

事实上，双方一开始都曾成竹在胸，现在他们必须承认，那都是假象。达能占到了理，但它遇到的是土生土长的中国毛主义企业家。

在被达能起诉后，最初形式对宗非常不利，于是他在2007年6月发布了一封长达5400余字的辞职信，辞去合资公司的董事长一职。宗庆后的辞职信霸气十足：本人从今以后不与你说了，亦不与你干了，亦不与你玩了，要养精蓄锐到斯德哥尔摩与你去讲理了，中国有一位伟人毛泽东的一句诗词“不管风吹浪打，胜似闲庭信步”，可以真实地反映我目前的心情。

最后，宗庆后宣称：“大不了我另立山头！”这让人脑海中浮现出毛泽东“久有凌云志，重上井冈山”的诗句。

宗庆后的杀手锏不是民族大义，而是他在娃哈哈的影响力。没有宗庆后的娃哈哈如同木偶，而达能显然缺乏操纵木偶的基

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本功。“达能只是取得了空洞的胜利”——身为大股东的达能只是一个“局外人”，根本无法插手宗庆后的王国。

宗庆后的辞呈公布第二日，娃哈哈的全国经销商、市场部和供应部职工及各个基地的员工发表六封措辞相似的公开信，“抵制达能，拥戴宗庆后”。最富戏剧性的是，在达能的上海媒体见面会上，40多名娃哈哈员工统一着黄色上装，高举横幅，整齐地高喊“我们要宗庆后，不要达能”。他那被西方媒体冠以市场网络“编织大师”的“联销体”模式，将几千个一级经销商、上万个二级批发商和销售终端串联起来，牢牢盘踞着中国广大城乡市场，且在此一役中无一倒戈。所有这些，都似乎验证着宗庆后这一句话：中国的企业都是有比较强势的领导才会成功，因为中国人比外国人难管。

宗庆后的接任者是达能亚太区总裁范易谋，但只半年，范易谋就因工作调动也辞去合资公司董事长一职。最后，在2009年10月1日，在中国商务部欧洲司司长和法国驻华大使和经济参赞的注视下，达能和娃哈哈签署了和解协议。

虽然宗庆后重新成为娃哈哈的大股东，但其也付出了惨重的代价。很多披露出来的事实让宗庆后难免尴尬：早就拿了美国绿卡、偷税漏税数亿元人民币、阴阳合同。

显然，最终的结果，让达能显得有点儿委屈。它可能认为中国人给了一个不履行契约的人太多的宽容。但是，没有办法，这就是中国企业的现实环境。实际上，不仅仅是达能，许多中国年轻人也看不惯宗庆后的反击手段：什么“八国联军”、“中国人的骨气”、“崇洋媚外”等充满民族主义情绪词汇的娃哈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哈红色标语般、口号般的作战方式，总让人仿佛坐着时光机器，回到了某个年代。

如果说宗庆后的民族主义姿态是种完全为个人利益的作秀，也有失公允。一位记者披露，有一次，一家日本媒体采访宗庆后，当回答娃哈哈的海外扩展战略时，他操着浓重的浙江口音说——“我知道，你们是不太看起得起我们中国人的，但是，我们中国人是很能吃苦，也很勤劳的。”此番话是对日本记者说的，当时全然无作秀给国人看的需要。

我们知道，宗庆后生于1945年，这一代人多少曾受过群体式爱国主义和革命话语的熏陶。只是，当爱国情怀掺杂着商业利益，并受某种目的驱动时，就让人感觉面目不一了。更何况，在当下的商业环境中，在与曾经的合作对手较量时，动辄使用“八国联军”这类民族主义色彩浓重的词汇。这本身，就是一种荒诞的“错位”。

现在回过头来看，达娃纠纷，从根本上，源自两种不同时代的价值取向所引发的持久冲突。如果考虑到宗庆后是跨越“文革”、改革开放、市场经济三个时代的过来人，那么我们也许更能理解他身上的不协调和尴尬。

在达娃之争中，还有一点值得注意。那就是，宗庆后从未将他和达能之间的冲突想象成一桩单纯的商业事件，因为，他从未经历过一桩单纯的商业事件。

无论争议如何，谁也不能否认半生沉潜社会底层，不理会任何管理和营销理论、全凭经验和直觉的他，是个洞悉中国社会生存智慧，且耐力、抗压力一流的商业天才和权谋老手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很少有人知道，宗庆后一开始并无意将与合资公司大股东达能的矛盾公开化。熟谙中国传统媒体运作规则的宗庆后，更愿意通过“内参”来影响政府高层。他首先将消息透露给新华社一位记者。让他始料未及的是，不知何故，这篇“内参”随后于2007年4月3日出现在新华社的公开媒体《经济参考报》上，随即被新闻网站广泛转载，引发网民热烈讨论。之后，在主动和被动的力量推动下，事端中的人们在漩涡中陷得越来越深，逐渐失去了控制。

在娃哈哈的企业发展史上，这种颇有中国特色的“内参”在几次关键时刻为宗庆后解决过难题：1991年，一篇新华社内参让高层关注娃哈哈现象；1996年，在《中国青年报》关于娃哈哈果奶中毒事件的报道引发的危机中，另一份新华社内参让中国青年报社长被调离、总编辑记过、常务副总编记大过。

这也是中国企业家们的惯常思维——当企业面临危机时，首先求助于权力机关，通过行政干预的方式来摆脱困局。2004年，一起投毒事件让蒙牛焦头烂额，牛根生随后立即赶赴京城，由CCTV的一位关键人物从中穿线，找到中高层，当得到“对维护企业安全与百万奶农利益”的批复，媒体不得报道此事后，牛根生“激动得热泪盈眶”。

在很长时间里，这种直通政府高层的做法直接，也很有效。然而，大环境在变，政府管理经济的方式也在变化中，官方的话语威权也在失去往日的地位。网络媒体兴起之后，封锁和控制消息的发布几乎成了不可能。

宗庆后能否与时俱进呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对此，《出轨》一书指出，对于年逾花甲的宗庆后来说，“达娃之争”终究是一出悲剧。如果无法真正超越他的成长年代，宗就可能成为“历史的人质”。

总结来说，目前娃哈哈的股权结构主要可以分为三块。第一块是前身为国有企业的杭州娃哈哈集团有限公司，2000 年进行改制后，宗庆后持股 29%，管理层及员工持股 25%，另外 46% 依然由杭州上城区政府持有；第二块是 1996 年以后与法国达能的合资项目，经过多年的“达娃之争”后，目前他持股 60%；第三块是包括童装在内的新项目，其中宗庆后个人股份为 60%，其余 40% 为职工所有。

如此错综复杂的股权，全部统一在“娃哈哈”这一商标之下，这是一座活火山，也只有宗庆后坐在上面，才能够避免它的爆发。

但宗庆后后呢？这是宗庆后必须要为其接班人理清解决的问题。

顶峰与瓶颈

2010 年，宗庆后财富的一冲飞天，一年内 3 次登上中国首富的宝座，除资本杠杆的发力外，亦是消费或内需概念受热捧的一处注脚。这与优衣库老板柳井正成为日本新首富、ZARA 老板安曼西奥·奥特加成为西班牙首富一脉相承；在中国台湾地区，康师傅、统一、旺旺三大食品巨头企业的掌门人，都名列台湾富豪榜前茅。

另外，从商业经营的角度看，宗庆后也的确是个“大师级

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人物”。他建立了应对中国商业批发体系缺陷的“娃哈哈联销体”，他实施了以中央电视台为主体的广告密集轰炸，他始终把市场重心放在广大农村市场，建立深厚的基础。

但宗庆后的日子并不好过。娃哈哈集团原总裁营销秘书兼市场督察罗建幸就指出，2010 年，娃哈哈取得了空前的好成绩，但好成绩之下，是业绩增长乏力。在江浙主力市场区域，娃哈哈销量开始下降，部分区域下滑 30% 以上。

也就是说，在宗庆后荣登首富宝座的同时，娃哈哈却迎来了发展的瓶颈期。

罗建幸分析指出，近几年的娃哈哈强势产品营养快线、爽歪歪等已经到了生命周期的成熟期，无发展后劲；瓶装水桶装水也逐渐下滑。此外，走多元化路线，2010 年度重磅新推的娃哈哈爱迪生奶粉，因定位、定价、推广等一系列错误，亦举步维艰。

改变销售渠道，是宗庆后突破企业发展瓶颈的一种努力。然而，这却大大伤害跟随宗庆后多年的老渠道商，致使他们的忠诚度远不如昔

得渠道者得天下。对于陷入贴身肉搏战的中国饮料行业，尤其如此。在本土饮料企业中，娃哈哈对渠道的控制力之强，业界皆知。

创立独特的联销体销售模式，将 3000 多个一级经销商、3~4 万个二级经销商和娃哈哈绑定在一起。这一极度的“封闭式销售”架构（即经销商之间划区而治，互不串货，违反者会遭严厉处罚，乃至取消经销商资格），使得其经销网络保持了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非常稳定的价格体系。崇尚毛泽东思想的宗庆后，对待经销商的管理也比较严格，一是始终采取保证金制度，坚持先款后货的原则；二是要求经销商专心一意做娃哈哈，不得做别的同类品牌；三是对窜货砸价等违规者的处罚决不手软。再加上宗庆后在成本和分销体系上的严格控制，保证经销商都有钱赚，因此维系了忠诚的经销商队伍。每年数十亿元的饮料促销与配送都由一个市场中心来完成，这也是一种高效集中的市场管理动作模式。

然而，随着企业的扩张，原有的这种渠道已经不能满足娃哈哈的进一步发展。渠道变革成为宗庆后打破企业发展瓶颈的一种计划。

按照宗庆后的计划，2011年起，娃哈哈的经销商网络将裂变为两套，一是原有的三级通路（经销商——二级批发商——终端），二是新增的二级通路（经销商——终端）。如此一来，娃哈哈的经销商总数将在半年内由现在的4000多家增至上万家。

这背后的直接压力是竞争越来越激烈的市场。就在宗庆后与达能的股权之争中耗费大量精力的时候，娃哈哈的竞争对手也没有闲着，纷纷加强了对中国三四线乃至农村市场的渗透力度，并对娃哈哈的优势地区形成合围，宗庆后的财富之源娃哈哈食品饮料，正面临着前所未有的挑战。

一个事实是，经销商数量物理性增加，并没有给娃哈哈带来销量的迅猛提升。2009年，娃哈哈原定500亿元销售计划只兑现432亿元。但对娃哈哈曾经自豪的“联销”体系伤害却是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

显而易见的，因为娃哈哈不断的渠道下沉变革，忠诚度已远不如昔。

娃哈哈的渠道控制力被业界称道，其经销商已经覆盖了中国几乎所有的县级城市，并借此将销售触角渗透到广大农村的各个角落，但是这种渠道控制优势并不是一成不变的。

更重要的是，娃哈哈的竞争对手也不断巩固自己的渠道。一个事实是，娃哈哈对渠道的掌控力，远不如康师傅的“通路精耕”体系，在大中城市更不如步步为营的可口可乐“直营”体系。蓬勃发展的商超渠道建设，科学的品牌管理制度等，十年前是娃哈哈的短板，现在仍然如此。

更大的问题来自于企业的核心竞争力。

曾经的首富丁磊惊叹：“在没什么高科技含量的饮料业，靠卖一两元一瓶的饮料成为中国首富，简直不可思议”——这个惊叹里面，反映了这位“养猪”玩票的 IT 人的无知，但却击中了中国企业普遍的问题所在：在中国，正是卖大众消费型的产品才能成就首富。

纵观那些引领中国一时风尚的企业，就会发现：决定中国改革开放 30 多年来的企业，万变不离其宗，都是大众消费型销售类企业，以国美为首的连锁企业是焉，以万科为首的房产企业是焉，以娃哈哈为首的零售企业也是如此。成就这些企业的，除了销售还是销售，甚至被称为中国新经济领军队伍的互联网企业，究其核心，也不是以技术创新为主，而是以销售为主的，拥有庞大用户群的腾讯就是最好的例子。就这方面，有人总结出一个形象的说法：得渠道者得天下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题正在这里。

由于靠大规模的销售为指导思想，所以与可口可乐那样成为“文化产品”不同，娃哈哈更注重于怎么宣传最能促进人们的购买欲。娃哈哈的“喝了娃哈哈，吃饭就是香”，可以算得上是促销广告的经典。宗庆后的做法很简单，大强度、大范围地投放广告。在这方面，另一个中国产品脑白金也是一个典型的案例。

在宗庆后看来，“没有效益的品牌便没有任何价值”。盈利是企业家的天职，所有的品牌打造及营销设计都是建立在“盈利是可见的”这一前提下的。因此，率先使用了“实证广告”，广告语没有文化品位和艺术性，但对受众有煽动性，能直接拉升销售业绩。

娃哈哈的媒体广告力度几乎是国内饮料型企业之最。而过去几十年来呼风唤雨的电视媒体广告传播力，也在某种程度上成就了娃哈哈。比如，娃哈哈在2009年年初推出低浓度果汁饮料新品——HELLO-C（两款口味），以及茶饮料新品——啤儿茶爽时，从央视到地方电视台，从电视到广播电台等渠道，都能看到娃哈哈上述新品的广告。

固执的宗庆后坚信使自己成功的那一套经验和规则，而对于主流企业理论不屑一顾。曾有人问：“娃哈哈制定了什么战略？”宗庆后说：“娃哈哈没有战略，我不会去考虑八九年之后的事情，只考虑明天的事情。”

一个事实是，娃哈哈高层不断充实新鲜血液，但很少有海归空降或猛然改革机构，也没有实行品牌经理制度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可是，在互联网、手机等媒体碎片化、细分化的时代，娃哈哈曾经的成功手段——电视广告的效果已经越来越弱。娃哈哈靠整合媒体传播迅速树品牌的“快营销”方式，成功概率也越来越低。

更重要的是，这种模式的问题是，当广告愈来愈强调促销的时候，产品就会变成“没有文化”的“功能产品”，结果会造成广告与产品之间的刚性循环：广告要愈来愈精确地找到“卖点”，产品要愈来愈多地突出功能，结果必然是广告的量要愈来愈大，或者是产品的功能要出新意，才能保证销量。

也就是说，与其他饮料相比，娃哈哈没有自己的核心元素。这样，当市场完全成熟后，与“可口可乐”这些极具文化内涵的品牌竞争，除了价格，娃哈哈将毫无优势。

一个事实是，宗庆后完全效仿可口可乐，做了一个非常可乐的饮料，包装完全“抄袭”可口可乐，售价比可口可乐便宜，但最后结果是惨败。

因此，有业内人士指出，娃哈哈现在最缺的就是一个“战略性的产品”，解决了这个难题，娃哈哈就可以成为世界级的饮料巨头，反之，就恐怕真的到了“强弩之末”了。

当然，这不仅仅是娃哈哈一家的问题。王老吉的下滑，统一、康师傅等的滞涨，其根源也都是这个问题。

多元化是与非

无疑，宗庆后已经看到企业发展的瓶颈（宗庆后曾经透露，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

娃哈哈饮料能够做到500亿元已经是极限了），但是，除了想通过渠道变革拉大销量外，他没有在饮料主业的组织构架变革、人类资源变革等夯实现代企业管理制度上持续进步，持续创新。为实现他的“千亿”梦想，宗庆后的解决之道是：将企业带向多元化之路。

宗庆后明确表示，其多元化将主要专注于资源型行业、零售业和高新技术行业三大领域。他认为，是否实行多元化主要取决于三个方面，一是自身有没有需要，二是有没有实力，三是有没有机会。

乳品，就是一根他用力打下的新楔子。2010年，宗庆后正式进军婴幼儿奶粉，推出娃哈哈爱迪生奶粉，并将年销售目标定为100亿元。但是，宗庆后美好的愿望遭遇了“滑铁卢”，当年连1亿元都没有销售掉。

残酷的事实证明，卖饮料的渠道完全不适合销售奶粉。“虽然同属快速消费品，但奶粉和饮料的渠道重合性并不高。娃哈哈原有‘联销体’渠道的主要优势之一就是，在二三线城市和偏僻的农村乡镇紧密布网。这些渠道并不适合销售婴幼儿奶粉这样的专业消费品。”营销战略专家罗建幸说。他早期曾在娃哈哈担任宗庆后的营销秘书一职。

更重要的是，从全产业板块看，奶粉行业结构非常完整。在高端奶粉市场，由多美滋、贝因美、美赞臣、惠氏、雅培“五大巨头”掌控，这五大巨头牢牢占据了85%以上的高档奶粉市场份额。

在中低端市场，以主要集中在中小城市及农村市场销售的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伊利、圣元、飞鹤、雅士利等国内著名品牌为代表。虽然宗庆后认为，在中国国内婴幼儿奶粉惨受三聚氰胺事件打击的时候，切入市场是天赐良机，但他显然没有考虑到，就奶粉品牌而言，娃哈哈是一个全新的品牌，要想一下子成为主力国产奶粉品牌之一，显然是不现实的。

“要想轻易破坏这种完整的市场产业结构，并非易事。”罗建幸说。

事实上，这不是宗庆后第一次遭遇多元化“滑铁卢”。早在 2002 年 5 月，娃哈哈就迈出了多元化的第一步：童装。原预计年销售额很快能达 10 亿，并能借势进入休闲装、男装和女装领域，但现实却给他泼了一瓢冷水。经营多年，销售依然惨淡。最终，与其进行童装合作的香港达利公司选择离场。

不过，这一切都没有浇灭宗庆后多元化决心。在做饮料的过程中，对于很多零售终端被“老外”控制，进店费高，占用供应商资金，乱收费等，宗庆后感觉处处受制于人，为了避免影响娃哈哈产品的销售，不被别人牵着鼻子走，宗庆后决定自建零售终端网络，拓展产业链和销售渠道。

2010 年 6 月，娃哈哈在河南商丘开始投建自己的 ShoppingMall，并宣布在未来的 3-5 年内建 100 个购物中心。

虽然外界认为隔行如隔山，并不十分看好娃哈哈进入商业地产的前景，但宗庆后却认为，如果现在还不做，以后就没有机会了。“如果中国的商业零售都让外商控制了，那风险就太大了。”

对于建商业中心，宗庆后依旧采取“农村包围城市”的战略，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“建造商业中心其实并不是很复杂，比我建工厂容易，关键是要把投资成本控制好。购物中心将由餐饮、娱乐、专卖店、大超市等构成。商品最终是要通过零售卖给消费者的，商场中的超市将会由我自己来经营，这样既保证了质量，又保证了成本。其他业态则考虑招商。当然，仅仅一个超市还不足以吸引所有的消费者。很多地市县的老百姓想要消费的时候，不知道该去哪里，所以打造一个拥有吃喝玩乐的购物中心，能够吸引更多的消费者。这样，不但能让超市的生意更好，同时也能规范商业中心的运作。”

宗庆后认为，一旦这种模式成功，娃哈哈将在流通领域获得更大的话语权和市场掌控力。

此外，宗庆后也开始了在其他方面的多元化尝试。在资源投资方面，考察菲律宾的矿产资源，接触中石油的招商项目等；在高科技方面，到以色列考察，“不少国际领先的高科技技术都在以色列，我也在关注”。

专业化与多元化没有对错。企业做大，多元化是必由之路，但是关键问题在于，多元化经营过程中，能否有相配套的现代化管理平台和机制。显然，习惯了无视国内外的管理理论、习惯了靠自己的力量去战斗的宗庆后，并不具有优势。虽然，宗庆后表示，“我不熟悉的领域，会考虑合作的方式进行投资。”但是，经历了与法国达能的“离婚”大战，经历了与香港达利的和平分手（童装），宗庆后能否真正找到优势互补的实力合作伙伴，并能够长期友好合作共同发展？很值得怀疑。

另外一个事实是，现在世界饮料巨头可口可乐也曾尝试过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

跨行业的多元化。

可口可乐曾买了哥伦比亚电影公司自己拍电影，结果以亏本结束，最后将这个电影公司卖给索尼；在此之前可口可乐还收购过葡萄酒厂，有一个面积庞大的种植园，同样是亏损；养虾养鱼的养殖场可口可乐也办过，还是亏得一塌糊涂。有鉴于此，据说可口可乐干脆在十几年前严格规定：除了饮料业以外，别的不能做，也不许做。

中年创业的宗庆后一直在风险小的道路上有章法地行走，他的坚守主业甚至成了诸多企业家说服自己慎走多元化之路的典范。而今，突发少年狂，真让人大跌眼镜。甚至连工业和信息化部部长李毅中都劝说宗庆后，“别搞矿山了，因为隔行如隔山，会生疏得很”。

面对诸多质疑，宗庆后的回答依然简短有力：“不管是饮料，还是奶粉，国外的竞争对手肯定竞争不过我们，因为我们更懂中国。”

然而，现在的中国，已不再是十年前的中国。

相比可口可乐公司一直在进行着以果汁为主的专业内多元化，宗庆后领导的娃哈哈却在努力实现着专业外的多元化。如此大跨度的动作，究竟是下一轮高速发展的起点，还是险象环生的困局，霸王宗庆后会用时间证明自己。

接班人问题

宗庆后曾如此描绘娃哈哈的未来蓝图：通过进入高新技术

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行业、资源行业和有机会进入的实体行业，成为一家以饮料为主业，贯穿饮料全产业链，能够在全球范围内与世界饮料巨头进行全面竞争，并真正实现跨行业经营的世界级企业巨头。

但这美好的想象力背后更大的挑战，是娃哈哈的领导力和人才挑战。

中国富豪多有“始皇”情结，任正非如此，宗庆后也不例外。

“我也想早点退休，苦了一辈子，也应该休息休息，享受人生啊。”宗庆后自言爱好很多，退休了可以多读点书，自己炒点菜，然而目前看来，这将是一个长远的梦想，“为什么我现在还不敢退休呢？我希望我在世的时候娃哈哈还能不断朝前走。”

在外界看来，宗庆后是个霸气十足的企业家，他本人也认为，“专制而开明”是最适合中国当下现状的领导力风格。他将自己的管理理念概括为“家文化”和“强势开明”，“做企业如果不强势，没人听你的话，那肯定不行；反过来如果你太专制，人家也不干”。

这一点在过往20多年的创业历史中，颇为奏效。但随着宗庆后的年龄增长，娃哈哈集团的壮大，产业链的延伸，宗氏既往的领导风格是否依然有效？

事实上，要实行权力的绝对集中，也并非一件容易的事，这要求“掌舵人”必须是一个具有超强工作能力及对下属超强控制力的人物。宗庆后首富的桂冠，就与他超强的工作能力及对下属超强控制力密切相连的。他每天工作时间一般在16小时以上，二十几年来从未改变过。一年中，他有200多天在市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场一线奔走，考察，用脚丈量土地，因此有“中国最勤奋的企业家”、“商业超人”的美誉。

没有最勤奋，只有更勤奋。时至今日，贵为“首富”的他，仍身体力行、事必躬亲，每天审阅文件到深夜，平均两三天就撰写一份销售通报发给各地市场。就连中国人最注重的春节，也照样能在厂区、办公楼里见到他忙碌的身影；每个月，他都要召集全国各地的部厂长商量战略决策，往往要探讨到深夜；每天，清泰街总部那幢并不起眼的六层小楼里，只要他没有出差，他的办公室总是最后一个熄灯。

另外，他还要求员工节约每一滴水、每一度电，所有的通报、指示都在废纸背面书写。在几年前，部门50元以上的报销都要他亲自签字。据一位员工回忆，有一次公司刷墙，那个时候的每平方米只有1毛多钱，宗庆后还自己拿着尺子，一个柱子一个柱子地量过去。

但越是这样，“艰苦奋斗、励精图治”的企业文化越来越停留在表面，而且与现代富裕的时代格格不入；员工的忠诚和思想态度更有问题，娃哈哈似乎很难留住百里挑一过来的大学生，留不住慕名而来的职业经理人，也留不住曾经艰苦奋斗，曾经激扬青春的老员工的心：许多人抱着养老、等待顺利退休的心态呆在娃哈哈。

所有的这些，给他的接班人带来极大地挑战。

事实上，这不仅仅是宗庆后一个人遇到的问题。中国饮料界的另一个巨头朱新礼也有类似的问题。

2008年，一桩对大众来说突如其来的交易让朱新礼成为当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年最受人瞩目的中国企业家。这一年，宗庆后与达能的纠纷正闹得火热，爱国主义和民族主义情绪在中国空前高涨，可口可乐以196亿港元的收购金额（其中朱新礼可独得74亿）收购汇源的交易显得不合时宜。有人指出，在一个号称市场经济的国家，如此看待一起商业并购事件，比较滑稽。同时，这种立场似乎也比较可疑，按照朱新礼的话说，你手里拿着可口可乐指责汇源，不太合适。但最终，国家有关部门阻止了朱新礼将汇源卖给可口可乐的行为。

朱新礼为此非常郁闷。他有自己的难题，就是接班人的问题。他坦陈，由于自己的性格和公司的家族式管理等方面的原因，在他之后，没有人能够担起汇源的重担。与其在自己离开后败了下来，不如把自己一手养大的孩子交给可口可乐这种更具现代化管理的公司去把它养大下去。

另外，抽身而出的他，可以进入果汁制造终端，更好地解决上游果农的卖果难问题。所以，他把一大批企业如两乐、统一、娃哈哈、蒙牛引入了果汁制造，他抽身专攻上游，夙愿得偿，何乐不为？

这看起来才像是在讨论问题，无论是朱的难题还是他的解释。借用民族感情互殴，看上去激情澎湃，其实外强中干。在人们指责朱新礼出卖民族品牌之后，朱怒而反问：你们对果农的感情何在？

不过，宗庆后的想法显然与朱新礼不同，通过与达能的纠纷，就不难看出宗庆后绝对不甘心把娃哈哈拱手外人。当然，我们不能简单地指责宗庆后不如朱新礼开明。因为，我们没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个资格。

从血缘上看，宗庆后的女儿宗馥莉是最可能的接班人。

从不多的公开资料大致可以勾勒出宗馥莉的成长轨迹：刚上高中就被送到美国读书，大学期间就读于洛杉矶的PepperdineUniversity，主修国际贸易。公开资料显示，Pepperdine是一所私立大学，在全美综合实力大学中排名第55位。这所大学收费高昂，其商学院每学期的学费达1.4万美元。宗馥莉2004年毕业后回到国内，之后在北京的一所学校攻读工商管理。宗馥莉在归国后不久就进入娃哈哈，并已身居要职。

宗庆后眼里，女儿很勤奋，很负责，也有很多新思路。“但是，我现在发现一个问题，她在美国生活了这么多年，完全不了解中国的文化。”“美国是硬碰硬的。我是你老板，你是打工的，我付给你多少钱，你为我做多少事。这在中国是不行的，中国是要讲人情的。”

由此可见，宗亲后认为女儿难于驾驭这个由他一手打造的独特企业，所以曾表示，女儿将来无非是要继承股东权利，不一定要继承管理权力。从这里可以看到，其实，对自己一手打造的“中国式企业”接班人问题，宗庆后与朱新礼一样，有着清醒的认识。

然而，廉颇终会有老去的一天。一切需要提前布置后事，所谓，预则立，不预则废。现在，年届已高的宗庆后，一旦有意外状况发生，很难有人担起娃哈哈的重担。事实上，同样是家长式的领导、同样发迹于上世纪八十年代的另一位中国首富黄光裕的事实已经摆在那里：突然入狱后，由于他的过度集权，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有一个他信任的人能够担起国美的重担，只能眼睁睁地看着陈晓上位。但不管怎样，国美没有垮掉。而由宗庆后一手缔造的娃哈哈帝国，却不会有第二个陈晓。

一个事实是，这么多年离开娃哈哈的人才也不少，但是没有人能够复制娃哈哈的成功，为什么？因为宗庆后本人无法复制。

万一，娃哈哈失去了宗庆后，那会有什么后果？没人知道，但是，可以肯定的是，富豪宗庆后仍会在很长一段时间被只有工作，没有生活的命运纠缠。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



比亚迪老板王传福一直给人的是一副从不服软、从不认输的“技术狂人”形象。然而在2011年9月9日召开的比亚迪临时股东大会上，王传福放下“面子”痛快地认输：“我错了”，“一步一步走来，整个过程犯了很多错误。”与暂时的调整之痛相比，比亚迪汽车的品牌含金量已成为其长期的痛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王传福
豪赌比亚迪

2010 年 7 月 25 日，央视《对话》栏目邀请尹同跃、王传福畅谈自主创新，节目一开始，尹同跃即展示了奇瑞取得的众多“中国第一”，王传福随后抛出了比亚迪取得的各项“世界第一”，在气势上压倒了尹同跃。但这只是表面风光，在奇瑞出口量占据国内车企近半壁江山之时，比亚迪的出口可以忽略不计。如何筹划未来，如何应对海外市场，是王传福不得不考虑的一个难题。

在《对话》节目结束后的片花中，同为安徽巢湖老乡的两位自主品牌领袖没有一丝哪怕是礼貌性的问候交流，只留给对方一个背影。

竞争的残酷、理念的不同可以让同行、同乡形同陌路，令人唏嘘。对于业界，对于大众，王传福似乎都是一个特立独行的人。

位于深圳坪山的比亚迪公司，看起来颇像一台机器，高效、精确地在设定的程序内快速运转,对程序以外的世界不感兴趣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只有足够细心，才能发现它的“冷幽默”：办公大楼的铭牌上刻着“六角大楼”，不知是否隐含着对其“抄袭”指责的调侃？

虚晃一枪的电动车、坚定模仿不动摇的山寨之王、铁腕的冷血动物……是是非非评价背后，王传福有的时候显得唯我独尊，不以为然，但有的时候却又睚眦必报，分毫必辩。

2010年11月24日上午11：15，一身工装的王传福走入会议室，比预定时间晚了15分钟。这是他近两三年首度接受媒体到其总部专访。

没有寒暄，他直切主题：“我们平时对媒体不太开放。”自做汽车以来，比亚迪招致诸多质疑，某种程度上正跟其过度封闭有关。他还乐于配合摄影师的要求，也没有拒绝请他钻进E6纯电动车拍照的要求。据媒体记者报道，这在以前是不可能的，王传福不会得罪媒体，但也从不愿受媒体记者的摆布。

让王传福低头的事情肇始于2007年。王传福谈起自己的“汽车梦”时，放出豪言：2015年成为中国第一，2025年成为全球第一。

反讽的是，2010年，在经销商退网，下调汽车销量（由80万减至60万，最终实销只有52万），国土资源部通报违法用地，第三季度利润暴跌（同比下降99%），电动车市场化放缓等一系列冲击后，无论消费者，还是投资者，都开始看跌比亚迪。一时之间，将战线拉得过长的王传福面临资金链紧张的危急时刻，不得不开展各种公关动作。

这显然不符合王传福的一贯个性。

很大程度上，比亚迪是王传福的性格投射。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出身贫寒的王传福，父母相继去世的时候，他才刚上初中。八个兄弟姐妹的生活坠入困境，王传福坚信“知识改变命运”，靠着哥哥的辍学养家，他考上了大学。

少年遭遇父母双亡的变故，让王过早体验到生命无常，他对命运有强烈的支配感，习惯“全产业链垂直整合”，也许恰是其性格使然。

王传福说：“在比亚迪，我说一不二，我们的企业只有一种声音，那就是我的声音。”

特立独行的个性

对很多人来说，是性格决定命运。但对于王传福来说，更多的是命运决定了其特立独行的性格，并直接影响到其企业的发展模式。

1966 年 2 月 15 日，王传福出生在安徽无为县的一个普通农民家庭。父亲是一名技艺出色的木匠，后来入了党，曾经担任大队书记的职务。他为人正直、坚韧刚强，乐于助人，在当地受人尊重，有号召力。王传福的母亲则是传统的贤妻良母，教育孩子要忠厚本分。受家庭氛围的影响，子女们也都继承了刚强正直的性格和坚强不屈的精神。王传福亦是如此，这在他以后的创业历程中得到了明显的体现。

王传福有五个姐姐、一个哥哥和一个妹妹。加上父母，一家十口人就靠世代传下的木工手艺活为生，日子倒也过得平静安详。但是好景不长，在王传福 13 岁时，父亲因为长期的病

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

痛折磨去世。家庭的经济情况开始每况愈下，王传福的五个姐姐先后出嫁，妹妹过寄给人，而哥哥王传方也从此退学开始工作赚钱养家。

日子的艰难不易，母亲和兄长的殷殷期盼，不断鞭策着王传福。在青少年时期，也许因为家庭的原因，他比同龄孩子显得稳重早熟，性格比较腼腆不大爱说话，也不愿意与他人过多交往。但是他比同龄的孩子更加知道用功读书，将全部的精力和时间用来学习。因为他明白，家庭的希望都寄托在他身上，他唯有以优异的成绩作为报答。所以在他的心里有一条信念，那就是“永远要比别人做得好”。心有多大，舞台就有多大。王传福不服输、不断超越自己的精神，奠定了他后来事业成功的基础。

屋漏偏逢连夜雨。两年后，在王传福即将初中毕业的时候，母亲又突然去世。命运给相依为命的兄弟俩以最沉重的打击。哥哥坚持不让王传福退学，咬着牙支持着整个家。当王传福看到家庭的困难、哥哥的辛苦，心里有所动摇时，哥哥总说：“再苦再累，卖房也要读书，只有读书才是唯一的出路。”他要求弟弟考上大学。

父母留给一对兄弟的全部财产就是四间茅草房，但是父母给他们留下的精神影响却让兄弟俩受益无穷，在潜意识里影响着他们的一生。深受打击的王传福，只能每日沉浸在学习中，以此忘掉痛苦孤独。生活的苦难也让王传福养成了坚强、独立、强势的性格。正像他后来接受媒体采访时说的“我什么事情都要自己去支配，什么事情都要自己去管”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王传福是不幸的，但他又是幸运的。他失去了父亲，却有一个好兄长继续呵护着他；当他再度失去慈爱的母亲时，上天又给了他一个不是母亲胜似母亲的好嫂嫂。当母亲去世时，大嫂张菊秀踏入了这个遭遇不幸的家庭。她身上所具有的中国传统妇女的贤良淑德重新温暖了兄弟俩的心窝。王传福高中的三年是整个家庭最艰难的时期，新进门的大嫂没有享受过一个新娘的快乐，而是要为柴米油盐发愁，照顾一家人的饮食起居。王传福从高中起住校，每周末回家向嫂子取10元的生活费。有一次，家里实在没有钱，而嫂子又不舍得他委屈自己，就在村子里挨家挨户的借钱，最后才筹到不到5元的散票子。而后来在王传福考上大学时，哥哥将结婚时所带的一块“上海牌”手表和家里全部的新东西都送给了弟弟，并一路陪同他到长沙。

在王传福求学期间，哥哥也决定将自己的小生意搬到弟弟所在的城市，尽量能在生活上多照顾到他。王传方一直承担弟弟的学费和生活费，直到王传福研究生毕业。长兄如父，哥哥不仅在生活上照顾弟弟，更教会他做人。勤俭节约、要有志气、尽量花自己的钱是哥哥常说的话。而兄弟俩在最困难的日子也没有到成家的姐姐家里过过一个春节。手足情深，兄弟间的浓浓情谊延续至今。今天已经名动天下的王传福和哥嫂家住门对门，在生活上互相照应。在事业上，兄嫂全力支持着王传福，掌管后勤部门，为比亚迪的成长立下了汗马功劳。

可以说，没有兄嫂的呵护，就没有今天的王传福。然而，命运的坎坷，让他尝尽人间冷暖，对社会产生普遍的不信任感，养成特立独行的性格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个事实是，王传福提供给哥哥姐姐们每月5万～10万元不等的生活费，在家乡修建祠堂，并将家门口的羊肠小道改建为平坦的水泥路。但他与母校、研究院的关系却不是很好，一度扬言凡是母校的学生一概不予录用，研究院曾经与之共事过的同事不愿提起他。

因此，王传福在业界的口碑并不好。一位知名咨询公司的高级合伙人毫不掩饰他对王传福的反感："随着我对他（王传福）了解的深入，我越来越不看好他。如果一个人的发迹建立在对其他企业的剽窃、对员工的压榨上，是走不远的。""任何一个基业长青的企业，如果欠缺商业伦理的话，短期来看也许会带来一些经济利益，但长期下去，势必走不远。"该人士表示。

坊间还传闻，王传福不善于应酬，某次一位省长去比亚迪考察，陪同参观完工厂后，王传福转身对身边的副总说，你陪省长去吃饭吧。

公司某些方面也严苛到不近人情。2009年底，曾有媒体记者亲眼目睹来自各家汽车企业与大学的专家团队被中断访问、请出公司，只因有人在展厅拍照。

对于所有的评价，王传福的做法是，一概不予反驳。

不过，种种迹象又表明，王传福并不是一个不懂人情世故的人。如果必要，他也很懂得"忽悠"。当他需要巴菲特这块金字招牌，或者呼吁政府高层关注新能源电动车时，也会成为一个讲故事的高手。——对于一个未来充满不确定性的行业来说，这种能力很有必要。

这就是王传福，一个深懂人情世故，却又常常做出出人意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

料事情的特立独行者。

而从后面我们所列举的事实可以看到，王传福是一个深谙舆论导向者。舆论更喜欢一个特例独行者，更喜欢有个性的英雄，而不是四平八稳的无能人。

“小米加步枪”

王传福出身贫寒，他成长的道路充满艰辛，但也磨炼了他的意志。他的那种韧劲，那种狂性，让一般的企业家难以望其项背。

进入大学后，出身贫寒的王传福埋头于学习之中，一心把专业课学好。爱因斯坦有句名言：兴趣是最好的老师。王传福想做科学家，肯钻研问题，因此他的学习成绩在班上名列前茅。在本科时王传福就开始接触电池，这为他未来的事业打下了一个良好的基础。中国香港风险投资公司汇亚集团董事兼常务副总裁王干芝评价说：“王传福是我见到少有的非常专注的人，他大学学的是电池，研究生学电池，工作做得还是电池。”正是因为长期专注于电池领域，他才能做出成果。成功有时候靠的就是坚持。

1987年进入北京有色金属研究总院攻读硕士后，王传福即开始对电池的研究，1990年硕士毕业后，留在该院301室工作，两年后，年仅26岁的王传福被破格提拔为301室副主任。1993年，研究院在深圳成立比格电池有限公司，由于和王传福的研究领域密切相关，王传福被任命为公司总经理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在有了一定的企业经营和电池生产的实际经验后，王传福发现，作为自己研究领域之一的电池面临着巨大的投资机会。当时要花两三万元才能买到一部“大哥大”，而欲买者趋之若鹜。不过，打一阵电话就没了电的烦恼，让所有机主都十分沮丧。当时市场上，都是来自日本的进口电池，价格很贵，还要付进口税，交货周期也很长。能不能自己来做“大哥大”充电电池？王传福没有考虑多久，便决定：做！

于是，王传福与表哥吕向阳创建了专门生产电池的“比亚迪”。从一间2000平方米的厂房开始，带着20多名员工开始生产可充电电池。

在外人看来，充电电池是“高科技”，国内许多企业都盲目花高价钱向国外买所谓的先进技术、新生产线，但在王传福看来，只是一只“纸老虎”。

可以说，在创业方面，没有多少资金购买先进设备的王传福从毛泽东那里学到很多东西，相信人多力量大。

在王传福这里，机器人的概念被他偷换成：“机器＋人＝机器人”。投资一条电池生产线，要几千万元，没钱怎么办？自己造。王传福的“土办法”看上去很笨拙：自己动手制造生产设备，把生产线分解成一个个可以由人工完成的工序。凡是生产线上，能够用人手代替机械手的地方，全部由人手代替。没钱，难道还没有人？

由是，比亚迪创造出至今仍延续使用着的“制造秘诀”。从最初的电池生产线到至今的汽车模具，王传福把人力资源开掘到了极致，二十名工程师怎么也能顶上一台机械手吧。在日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本、欧美，工业化意味着大机器制造，尽量减少人工。经过比亚迪改造的“中国特色工业制造”，却是“人海战术”，或叫工程师制胜。

换用毛泽东的说法，这就是“小米加步枪”。

将投资巨大的全自动生产线拆解为以人工操作为主的流水线，靠自制的夹具和人手取代昂贵的自动化设备，这是比亚迪在电池领域迅速崛起原因之一。

“我们从不对核心技术感到害怕。别人有，我敢做，别人没有，我敢想。比亚迪每个单位遇到问题，我们都会说，你解决不了，不是因为没有能力，而是因为你缺少勇气。”比亚迪一位副总裁这样解释他们的企业哲学。

自己动手，丰衣足食。“比亚迪制造模式”不但大幅降低了成本，而且将技术的消化吸收和工艺改进自始至终地融入了制造业的各个环节。他们发现，“半自动化人工”的准确率并不比全自动化低，而且避免了批量加工出错后的大规模召回难题，它可靠又灵活。

1995 年下半年，王传福试着将比亚迪的产品送给台湾最大无绳电话制造商大霸试用。没想到的是，比亚迪产品优秀的品质，低廉的价格，引起了大霸浓厚的兴趣。当年底，大霸毫不犹豫将给三洋的订单转给了王传福。

1997 年，比亚迪已经从一个名不见经传的小角色，成长为一个年销售近 1 亿元的中型企业。3 年来，比亚迪每年都能达到 100% 的增长率。

1997 年，金融风暴席卷东南亚，全球电池产品价格暴跌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20%到40%，日系厂商处于亏损边缘，但比亚迪的低成本优势越发显得游刃有余。飞利浦、松下、索尼甚至通用也先后向比亚迪发出了令人激动的大额采购订单。在镍镉电池市场，王传福只用了3年时间，便抢占了全球近40%的市场份额，比亚迪成为镍镉电池当之无愧的老大。

在镍镉电池领域站稳脚跟之后，王传福紧接着抓住了第二次机会，开始研发蓄电池市场具有核心技术的产品镍氢电池和锂电池。

当时锂离子电池是日本人的天下，国内同行不相信比亚迪能搞成，据说王传福当时在业内受到了嘲笑，但他相信这是机会。最终，靠着“小米加步枪”和“人海战术”，王传福击败了日本的企业。

这种以人工取代自动化设备的模式，后来在比亚迪的各个产业群上不断地被复制、改进。同时，王传福还将这种经验进一步延伸到整个供应链体系，大到汽车模具小到汽车上的水箱，只要在王传福看来是劳动密集型的产品，比亚迪都会自己做，这也就是王传福所说的供应链“垂直整合”。

富比之争

王传福这个不按规则出牌的人，在代工企业的横冲直撞，终于惹恼了来自中国台湾地区的大佬郭台铭。

郭台铭和王传福除了年龄相差16岁之外，展现在公众面前的是两个截然不同的形象：一个霸气十足，一个儒雅低调。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看似人生迥异的郭台铭和王传福其实还有很多相似之处：他们都出身贫寒，皆为白手起家，又都抓住机遇以技术创业取得成功，除了计算机代工、汽车制造外，比亚迪的业务架构和富士康近乎相同——如此多的相似性，并没有带来英雄惺惺相惜的喜乐会结局。相反，积怨由来已久。

有着超强市场敏感度和非一般顽强毅力的郭台铭，从黑白电视机旋钮开始，做到计算机连接器，直至成为世界3C代工之王。从2004年开始，没有人再敢从郭台铭的手里抢订单——直到王传福的出现。

郭王二人的第一次见面，是王传福应郭台铭之邀赴台湾参观鸿海集团。当时的比亚迪只是一家做手机电池的小企业，而富士康早已是手握几十亿美元订单的世界级代工航母。

王传福曾经说起过当时对富士康的等级森严和纪律严明印象深刻，其中也包括他不以为然的郭台铭的霸气和排场。

同样的情景在郭台铭的回忆中又是另一个样子：“几年前，王传福来找我，希望鸿海帮他做电池壳，我还带他参观富士康的工厂，结果他看到我们赚钱，就挖走我400多个干部，偷走上万份文件。”

郭台铭这番话基于一个令他不解又愤愤的事实：仅仅用了几年时间，王传福便迅速“复制”出与其近乎相同的手机代工产业链，并成为强劲对手。更让郭台铭无法接受的是，从2003年起陆续有400多名富士康员工跳槽到比亚迪。

虽然早在王传福创业初期，富士康就已成为全球IT业代工工厂当之无愧的老大，但其扩张路径、全球横向和垂直整合模

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式的形成实际上都离不开IT业发展的几条根本规律。

第一，成本只会降不会升，围绕成本和利润之间的游戏，始终是决定谁能生存下来的第一关；第二，电子产品消费主宰的局面越来越明显，周期也会越来越短，因而除了应付成本与利润的问题外，交货周期和供应链管理也成为决定生死存亡的关键问题；第三，竞争方式改变，电子信息产业应该是人类历史以来变化最快，想象空间最大产业，这决定了这个产业上下游必须随时保持高度的应变能力才能胜者为王，所以高度灵活性、弹性都是厂商的基本生存技能。

显然，对于以上三大生存法则的残酷性，处于电子产业食物链下游的代工业体会得是最为深刻的。然而，“小米加步枪”的生产模式，正是王传福有效控制成本的拿手好戏。比亚迪的突然闯入并快速增长，以及日趋有限的订单资源，让经历过高度竞合之后的代工业竞争气氛愈加紧张。比亚迪与富士康别无二致的手机代工产业链，成了郭台铭最难缠的敌人，让郭台铭大为光火。

当比亚迪快速成长为中国最大手机电池厂商，逐渐蚕食富士康的市场份额，无论是初尝胜利的王传福，还是被激怒的郭台铭，都看到了这出戏的必然走向：对簿公堂。

这一天终于来到。2006年5月4日，富士康的网检系统检测到有富士康员工向比亚迪发送了大量系统文件，富士康公司当即报警。法院在比亚迪的办公地点查扣复制了该公司员工柳相军和司少青的计算机硬盘内容。同年8月，富士康以侵犯商业秘密为由对比亚迪公司发起诉讼，并索赔7000万元。一年后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

富士康再次以盗取商业机密为由，向香港高等法院提起诉讼，并索赔51.3亿元。

富士康指证说，先后有500多名原富士康员工投靠了比亚迪，一些高管甚至把多份保密文件带走，在比亚迪定制与富士康相似的生产流程。

比亚迪原计划于2007年7月底将手机业务在香港分拆上市，由于受富士康诉讼的影响，最终被推迟半年上市。王传福在公开场合指责富士康是在“故意捣乱”。

生存的巨压之下，争夺有限的订单资源，让原本相安无事的同城代工厂“剑拔弩张”。有分析人士甚至认为，此次针对比亚迪的侵权诉讼，将在很大程度上影响未来诺基亚及摩托罗拉的订单流向，“订单通常被认为会流向胜诉一方，这是富士康方面预防订单流失的意图所在”。

2008年3月，戏剧性的一幕出现，富士康撤销对比亚迪在内地的民事诉讼，转为刑事诉讼。3月20日，比亚迪前执行董事兼副总裁夏佐全被拘留。几天之后，司少青和柳相军先后被判处有期徒刑。

更戏剧性的变化发生在2008年12月2日，比亚迪当晚发布公告称：公安部门已撤销了此前对比亚迪的所有刑事调查，同时指出富士康涉嫌贿赂比亚迪前员工为富士康非法窃取比亚迪的保密文件，现已被公安机关逮捕。如此一来，案件似乎发生了180度大转弯，比亚迪不但摆脱此前的相关控诉，富士康反倒被指涉嫌贿赂。

这个案件，由于故事的主角是中国台湾地区和中国大陆两

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大明星企业，案情又曲折离奇，被媒体冠之以“中国高科技知识产权第一案”。然而，总部同为在深圳的两大企业之争，在中国强势政府的大背景下，注定以不了了之的结局收尾。

事实上，“富比之争”只是比亚迪众多官司之一。因为模仿，三洋、索尼、富士康以及美国的一些企业，都曾把比亚迪告上法庭，声称比亚迪侵犯了自己的专利权。虽然官司最终多是不了了之，但却与上述企业积怨颇深。郭台铭曾气愤地说：“山寨顶多只是抄袭、模仿外观，有人查还会躲躲藏藏。比亚迪不只是抄袭，它甚至派商业间谍窃取我们的资料，然后毁灭证据。”

但王传福不在乎，贫穷的家境养成了他不认输的性格。小时候受过的嘲笑、凌辱和因家境贫寒产生的自卑时时提醒他：我要努力，不让别人欺负！更重要的是，对王传福来说，代工仅仅是自己快速积累财富的一种手段，而非企业最终发展目标。

一个事实是，王传福的精力并未在代工业方面停留过久，比亚迪在保证IT业稳步增长的同时，对汽车业的布局已经徐徐展开。

想和别人竞争，还要走别人走过的路，那就是自寻死路。“你和别人一模一样的打法，你凭什么打赢？”王传福说。所以，必须“你打你的，我打我的”。

先声夺人

前文已经说道，实际上，王传福深谙舆论之道。与四平八稳者相比，人们更加喜欢英雄，喜欢特例独行者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2003 年初，时年 36 岁的王传福向外界扔出一个巨响炸弹：比亚迪要造汽车了，而且是电动汽车！“我下半辈子就干汽车了”，“2015 年，比亚迪汽车要成为全国第一；2025 年，成为世界第一”。

这是王传福说过的最为骇人的话之一，尽管后来常常被竞争对手作为冷笑话引用，但是却一下子让比亚迪在汽车界或者说在中国汽车市场成为主流的谈资。舆论认为，对于一家名不见经传的小汽车公司来说，这是非常重要的成功营销。

一时之间，媒体如同发现了“中国的金刚”。有人评说，王传福蔑视现有的商业秩序和游戏规则，“他信赖年轻的工程师胜过资深的欧美技术专家，他认为什么都可以自己造，而且造的比高价买的更管用，他觉得技术专利都是‘纸老虎’”。

王传福的看法更实际。针对中国企业普遍面临的“技术恐惧症”，他说，这种恐惧正是对手给后来者营造的一种产业恐吓，他们不断地告诉你做不成，投入很大，研发很难，直到你放弃。汽车？说穿了不过就是“一堆钢铁”。

是啊，能让飞船上天的民族，难道就只能干些鸡零狗碎的低端加工业？！

这很受中国舆论的追捧。

其实，王传福有自己更深层次的思考，比亚迪的电池制造已经接近“天花板”，需要拓展业务；当时，比亚迪在电池领域已做到了世界第二，在手机配件方面也做到了相当大的规模。但一个问题也出现了，这些业务做得越大，比亚迪就越摆脱不了对客户的依赖。对于当时的比亚迪而言，发展的天花板已是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

触手可及。

“因为从发展历史而言，比亚迪的从手机零组件开始起家，逐步过渡到整机制造的出身背景，与富士康当年‘发家史’并无甚根本区别，而要从整机制造逐步发展壮大至同时具备成本、规模、垂直整合能力、全球供应链管控等等多方面的强大能力，比亚迪比之于富士康，明显还有很长的路要走。”上述分析人士表示，至少从目前而言，比亚迪在全球代工业的角色，暂时还只能算是诺基亚等品牌厂商手中的一粒棋子。

正是这种困境，坚定了王传福借汽车转型的决心。从电池到汽车，看起来似乎没有任何交集，外界的质疑也主要集中于此。但王传福不这么看，他对外称比亚迪做汽车的最终目标是要做电动汽车。王传福有着自己的想法，比亚迪已是电池专家，一旦学会了造车，就可以实现二者的结合，“造块大点的电池装到汽车上去”。

王传福的这一说法，外界解读为其投资转移的借口。事实上，这一解释只给出了比亚迪造汽车的部分原因，另一个更根本的原因是王传福想借此在市场上打造比亚迪品牌。而国内私家车市场每年有60%的高速增长，更让深谙“小米加步枪”威力的王传福动心。

深圳这个城市，被人称为“山寨之都”。手机、电脑等产品，只要市场前景被人看好，准会最短时间内在深圳先出现仿制品。比亚迪长期浸淫于深圳的手机产业，对这种山寨文化可谓驾轻就熟。因此，比亚迪在造汽车方面也不例外。

王传福的拿手法宝依旧是“人手代替机械手”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与上海大众、北京现代等自动化程度较高的合资企业生产车间不同，比亚迪将总装工序进行了详细拆分，每个工位通过夹具固定车身。即使是在自动化程度较高的冲压和涂装车间，钢板给料、组件搬运等工序，大部分也均由人工完成。

“总之能用人手的，就尽量不用机器。”一位熟悉比亚迪生产的业内人士说。

其实，分析一下现有的比亚迪车，王传福实在没有多少能够引起人尊敬的地方，这些车款隐约中都有着多方借鉴别人现有设计的现象，实在难言多少创造性。王传福本人原本依靠制造手机电池起家，但在汽车制造领域，同样利用中国丰富的稀土资源，做到国际上领先的企业不乏其人，然而与相对低调的那些专业厂相比，比亚迪的电动车八字还没有一撇就已经名满天下。

2005 年 9 月比亚迪 F3 上市。当时没有什么人去追问电动车的商业化情况：一是因为电动车当时还没有热到能成为比亚迪汽车卖点的地步，二是因为 F3 几乎同当时全球热销的丰田花冠如出一辙，人们的注意力转移到了这款仿车的命运上。

这款在王传福口中的拿鼎之作，是彻头彻尾的“山寨货”，是“克隆”了丰田卡罗拉。彼时，很多 F3 的车主，都将车尾部的标志取下，换上丰田的标志。据媒体报道，很多比亚迪 4S 店为了好卖车，还专门提供这种换标服务。

F3 只是个开始，此后推出的 F3R、F6、F0 一直到最近推出的 M6，无一不有山寨之嫌。一开始，比亚迪面对这种质疑时还在小心翼翼地进行辩解，后来发现，一旦被称为“中国版花

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

冠”或是“中国版大霸王”，他们在做产品推广时反倒省事多了。于是，他们干脆自己给自己贴起了一个某某车型“中国版”的标签。

对于“山寨”的指责，王传福则称之为“站在巨人的肩膀上”，“我们大量使用非专利的技术，非专利技术的组合集成就是我们的创新。”

不过，不管怎样，必须承认，王传福是一个战略眼光非常远的人。2003年初，有媒体记者采访他时，他说他造的是老百姓坐得起的车，争夺的是微型车市场，“说难听点是抢摩托车用户的市场，不过，一旦人们的购车欲望被释放出来，这个市场就会像手机一样庞大。”

另外一个值得称道的地方是，或许是前面吃了过多的官司，使王传福在“山寨”之路上变得更加聪明了，比亚迪汽车的模仿都是规避了专利的，在研究院每一个研发车型项目组中，都会配驻几位知识产权法律专员来规避知识产权问题。最有力的表现就是尽管比亚迪的多款车型明显模仿了某公司的某些产品，但在法律层面，比亚迪还没有因此遭到一起诉讼。

没有人会怀疑这一点，因为比亚迪模仿的往往不是最先进而是最成熟或者稳定的汽车平台，而其外观造型设计上的模仿则因为国内相关法规并不健全而有空子可钻，既有的设计抄袭的诉讼案例已经证明了国内法律环境对于模仿的宽松。这是转型时期的中国给予比亚迪等所有自主品牌企业最好的机会。王传福抓到了。

而且，模仿的另外一个好处是能够保证车型良好的销售前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

景。对标榜样车型进行模仿，对于中国汽车业的后起之秀们来说，无疑是一条捷径。特别需要指出的是，在中国，成功的有市场前景的模仿常常是最大程度对造型设计的模仿，那种杂糅多种造型设计模仿的作品往往不成功，而比亚迪则坚持了前一条。

一位合资汽车公司的中方负责人曾对媒体记者说："技术、创新是国家和愤青们最一厢情愿的事情。就做企业来讲，技术并不重要，重要的是对市场的敏感度、把握度。比亚迪在这方面做得太完美了，F3 在所有车中已经是老大了，F0 跟 QQ 打平也算是同级车老大了，人家没有技术可以在市场上做老大，而且有钱赚，这就是核心竞争力。"

从电池研发到汽车制造，王传福一直对所谓的"专利"嗤之以鼻："一种新产品的开发，实际上 60% 来自公开文献，30% 来自现成样品，另外 5% 来自原材料等因素，自身的研发实际上只有 5% 左右。"

这是一种区别于从基础研究、应用研究到市场测验，再到市场推广按部就班流程的非常规策略，比亚迪称之为"逆向研发"。瞄准世界先进的车型，把先进的汽车样车买来拆开，加以测量、分解、检测，研究其结构，试验其性能，分析其零部件，没有专利地照着做，有专利的改一改。这样既规避了专利陷阱，又大大缩短了与先行者的距离，能以最短的时间、最快速度追赶上先行者。

高性价比的模仿无疑是成功的。F3 在不到 20 个月的时间里销售了 10 万辆，成为自主品牌最快突破 10 万辆销售的车型。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让人质疑重重的“汽车人”用实际行动和数据证明了这是一场华丽的转身。然而，福兮祸之所依也。模仿终究不是长久之计，这显然不适合一个已经做大了的企业。一个连自己都容易遗忘的现实是，比亚迪已经成为“大公司”，是对手值得全力搏杀的敌人。而当年作为“搅局者”的打法不再适用。

“以前做到5万台车时，没有人搞我们，做到10万台车时，也没有人看得上我们。当我们做到20多万台车以后，几乎每家都开始正视比亚迪的威胁，把我们看作不容忽视的竞争对手。”王传福甚至推测，损毁比亚迪的可能有“背后推手”。他表示，对方宣传部署会把比亚迪拉入“重要位置”，“你也知道，搞一个企业有多容易，只要花点钱弄一下！”

当然，比亚迪也有足够多的漏洞供人攻讦。代工体系中形成的自给自足心态、强硬的目标导向、严苛的管理风格，这些在运营品牌时都难以割断。

由是，以往“低成本和低层次模仿”的模式不能再继续。然而，被王传福寄予厚望，所谓领先行业的电动汽车却难见利好。

比亚迪作为汽车公司与对手不同的是，它是喊着“铁电池”和“电动车”的口号出生的，在其创始人王传福的描述中，那是一个可以改变全球汽车业的新机器。但是这家汽车公司迄今为止证明的成功又跟“电”毫无关系，它凭借模仿的传统汽车连年翻番。

虽然后来有2009年大众汽车准备使用比亚迪电池以及2010年奔驰与之成立电动车公司的新闻可以供比亚迪炒作自己，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是前者悄无声息的结束和后者奔驰 CEO 蔡澈表示自己不过是一种撞撞运气的做法之说，基本让外界对于比亚迪铁电池以及电动汽车在全球领先的判断失去了依据。

“主营”巴菲特

与巴菲特结缘，展现出王传福驾驭舆论，积累资本的另一高明之处。

与“股神”巴菲特关系“铁”到非同一般，这也是常人不可想象的，而王传福这个“疯子”又一次做到了。

有业内人士指出，王传福的梦想有三部分组成。“传统汽车谁最有资历？奔驰，与戴姆勒奔驰合作就站到了传统汽车技术制高点。投资界谁最牛？巴菲特，引入巴菲特就站到了资本市场制高点。汽车最前沿的是什么？电动车，选择这个方向就站到了产业制高点。”

众所周知，王传福真正被推到台前，正是因为巴菲特，被中国投资界以及世界投资界尊称为股神的巴菲特，他的举措向来是业内的风向标。而巴菲特在 2008 年以 18 亿港元购进比亚迪 10% 股权之前，王传福还没有这么出名。

2008 年 9 月，当比亚迪第一次陷入资金危机的时候，股神巴菲特来了。他称凭对比亚迪电动汽车的兴趣和信任，以每股 8 港元的抄底价买下 10% 的比亚迪股份。由于当时股价只有两倍多的市盈率，巴菲特的投资显然稳赚不赔。而王传福的收获则是刊于媒体广告或者张贴于全国经销店门前海报上提振消费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者信心的口号——“比亚迪汽车，巴菲特的选择”。

由是，巴菲特实质上成为了比亚迪的代言人，所以尽管直到 2008 年年底双模电动汽车 F3DM 才上市，尽管上市以后不对普通消费者销售，但是比亚迪还是能够在舆论面前挺住。巴菲特入股已经是比电动车或者铁电池更有吸引力的宣传点了。你可以怀疑比亚迪，但是你能够怀疑巴菲特吗？

随着巴菲特的“抬轿子”，比亚迪的股价也一路飙升，从入股时的 8 港元左右上涨到 2009 年 9 月 28 日收盘价的 61.85 港币。亮丽的上升曲线让巴菲特赚的盆满钵满，也让王传福以 350 亿元的身价登上中国首富的宝座。而在一年前，他在胡润富豪榜上仅仅位列第 103 位，财富只有 60 亿元。

巴菲特“抬轿子”很重要，自己努力更重要。随着国际电动车产业的发展、业界增大对电动车行业的研究力度，比亚迪羸弱的电动车技术开始显现。因此，比亚迪被怀疑技术有问题，直到这时王传福才被迫上市 F3DM，以表明自己确实有技术。

实际检验，比亚迪整个电动汽车技术并不成熟，未能降下高昂的成本，没有市场吸引力。2010 年，王传福身家不增反减，缩水 40 亿元之后从胡润富豪榜第 1 位跌至 12 位。

此时，为了转移公众对比亚迪电动车的关注，王传福采取迅速增加传统汽车销量的策略，来转移市场目光。然而，一系列的困境仍把王传福压得喘不过气来。这个时候，王传福不是积极收缩业已拉得过长的战线，而是请来巴菲特和比尔·盖茨两个洋大款展开危机公关。

2010 年 9 月底巴比的中国之行，曾让那些紧攥钱袋的中国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

富豪紧张不已。现在回过头来再看，所谓的慈善晚宴只是借口，巴比之行的实际目标是为王传福“抬轿子”，这是王传福导演的一次漂亮危机公关。试想，如果巴比之行不以“慈善”、“中国富豪”这样的字眼为新闻由头，怎可能引起世界媒体广泛地关注。

早在 2010 年 8 月 22 日，王传福在比亚迪二季度利润下滑的企业业绩说明会上就表示，“二级度的利润下滑是因为的股市楼市的下跌”，并透露巴菲特在 9 月底来华。

果不其然，9 月底，巴菲特就携比尔·盖茨、查理·芒格 3 位年龄相加 221 岁的老人就乘坐包机来华搞慈善晚宴。

知情人士表示，此次巴菲特中国之行的买单者正是王传福。这从巴菲特此次行程中可以看出，王传福就是那个行程单的制定者：9 月 27 日参加比亚迪商务大会，9 月 28 日出席北京慈善晚宴，9 月 29 日参加 M6 北京上市，9 月 30 日见证电动车下线仪式，其行程除了 29 日晚的北京慈善晚宴外全部与比亚迪有关。最具黑色幽默的是，巴菲特参加慈善晚宴，坐比亚迪的哪款车，下车前后说什么话，做什么手势，都事先策划好，而且策划案竟提前流传了出来。

说白了，巴菲特和盖茨就是比亚迪此次大型公关活动所请来的“形象大使”，用巴菲特和盖茨来说明比亚迪目前很健康，仍然值得期待。

9 月 29 日，比亚迪集团在北京中国大饭店举行了一场新车 M6 上市的新闻发布会和对西藏捐赠新能源系统的签约仪式。单就这两个主题来说，并不足以吸引中外媒体蜂拥而至，但股

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

神沃伦·巴菲特和比尔·盖茨的出席却为比亚迪汽车造成了无与伦比的声势。

12时多，一名主持人上台，表示巴菲特先生还在路上，然后她现场“连线”巴菲特，问他什么时候到。现场广播里一个声音用英文回答：“我们正驾驶比亚迪的车赶往这里，马上就到！”话音刚落，一辆银色比亚迪M6缓缓驶上舞台，巴菲特、盖茨、芒格和比亚迪总裁王传福等人依次从车里走出来，这个秀做得非常有新意和冲击力，现场的热度达到了极点。

而活动的主角巴菲特更显得非常积极和兴奋，话多，但思路清晰，不断对比亚迪公司的前景和M6汽车的性能表示赞赏。当被问到对比亚迪向西藏自治区捐赠的看法，巴菲特说：“作为这家公司的股东，我非常骄傲。”

“王传福是一个埋头干实事的人，此次的高调有些一反常态。”一位采访过王传福的媒体人士告诉媒体记者，此次邀请巴菲特参观生产基地，出席新车发布会，比亚迪赚足了人气的同时，也引来了业界的一片议论。

显然，巴菲特对于王传福、对于比亚迪来讲，那可是一个法宝，关键时刻能救命的法宝。尽管当时王传福很会装，巴菲特“将到比亚迪访问，但与他会面的时间地点还没确定。”

许多媒体用“雪中送炭”来形容巴菲特此行之于比亚迪的意义。

这3位美国人的4天中国行，比亚迪股价从每股55.30港元涨到62.35港元，涨幅达13%，按22.75亿的股本计算，市值增长160亿港元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过，有分析人士指出，每个企业在发展中总有一些不同的营销思路，在过程中也难免会犯错误，知错能改善莫大焉，如今巴菲特这根稻草如果能让比亚迪就此挺住，继续前进，那就祈求不要重蹈覆辙，因为有些东西不能翻来复去的用。

外界的另外一个质疑是，巴菲特当然不会只为“一个伟大的理想”买单，王传福究竟拥有什么打动这个苛刻的犹太老头儿的“法宝”？

显然，绝对不投资自己所不熟悉的生意的巴菲特，居然突破自己一向坚持的投资原则大胆投资比亚迪，其中必有玄机。

80岁的“奥马哈先知”巴菲特或许不懂电动车，但他普通经济发展趋势。仔细分析后，可以发现，巴菲特投资比亚迪，买的并非是一个汽车概念，而是一个新能源概念加中国概念。

作为汽车行业的后进入者，王传福除了解决技术问题，还要解决关注度和获得国家相关“福利”的问题。因此，王传福在做汽车初始，就建立了电动汽车研究室。事实证明，此策略非常成功。

作为投资家，巴菲特的精明无与伦比。他的投资绝不是率性而为。尽管其身家千亿，投资损失在所不计，但世界股神没有必要不远万里到中国寻求失败，更没有必要增加一次失败的记录。所以，2008年9月26日，当全球金融市场陷入一片混乱时，巴菲特旗下的能源公司MidAmericanEnergy宣布投资2.3亿美元持有比亚迪(BYD)10%的股权。

这是基于巴菲特对中国、对新能源的信任，更是基于对自己的信任。来自于新能源的绿色梦想是很诱人的。与其说巴菲

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特是支持比亚迪，倒不如说他支持的是一项事业，也就是是比亚迪正在从事的绿色能源产业。巴菲特在投资运营方面几乎可以点石成金，他自信可以扶持比亚迪走向成功。善于借势的民营企业比亚迪与精明的投资家巴菲特一起，既低成本推销了比亚迪的新车和品牌，也相互提升了各自的财富。

巴菲特更壮观的长线投资发生在 2009 年 11 月 3 日，当时巴菲特旗下上市公司伯克希尔哈撒韦公司宣布，计划斥资约 260 亿美元收购全美第二大铁路企业北伯林顿铁路公司 77% 的股份。这是伯克希尔哈撒韦公司迄今为止最大的一笔收购交易。在一般人看来，铁路行业是夕阳产业，巴菲特斥巨资投资夕阳产业实在是有些蹊跷。

但实际上，这是巴菲特放出的另一条长线，准备钓美国新能源政策的大鱼。

因此，与其说巴菲特在比亚迪危机时刻“挺”王传福，不如说是“挺”自己更确切。因为，“股神”的招牌是不容轻易有失的，巴菲特挺比亚迪，托高比亚迪的股价，是其作为全球最成功的投资者的必然举措。

从这个意义上说，巴菲特在此次中国之行中，用其影响力和口碑给比亚迪搭建了一个吸引眼球的舞台。而戏该怎么唱，就要看比亚迪自己的表现了。

优势变劣势

过去成功，并不意味着未来就能一帆风顺。巴菲特走了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王传福需要诊断的是：2008 年被普遍看好，2009 年被怀疑，2010 年被彻底否定，比亚迪到底错在了哪里？

有心的人应该还能记得，数年前，国家有关部门召开了一个关于民营企业发展方向的研讨会，会上有三个主要嘉宾：王传福、唐万新、顾雏军。几年之后，主导当时中国最大民营企业"德隆系"的唐氏兄弟轰然倒下，风靡一时的格林柯尔老总顾雏军被判了刑。而王传福，不仅成为当时三大民营大佬中的唯一幸存者，而且由于沾了"新能源"的光，更是红得发紫。

但今日的王传福不该笑得太早。有些事他在业界讲了，做了，会被认为是"特立独行"；而有些话对大众讲出来，却是要负些责任甚至有可能付出代价的。比如，他曾经在某个场合喊出豪言壮语："比亚迪 2008 年将把电动汽车商业化，2009 年推出纯电动车。我们比日本整整提前了 20 年，到时候引领世界汽车市场的，不是美国人，也不是德国人，而是中国人！"

当时这段话令不少官员欣喜地到处宣传：中国在纯电动车上比国外领先起步了 20 年。然而今天看来，比亚迪的主打产品依然是传统汽车。但在人们心目中，王传福和他所代表的比亚迪企业形象，却是"新能源车"的代名词。

因此，有人说，王传福就是一个大忽悠，如果将几年来王传福的语录整理一遍，除了一直强调巴菲特对他支持外，他对于电动车发展的前后矛盾、他的承诺不兑现，就可以看出，王传福是一个投机分子，与巴菲特纯粹的资金注入不同，他甚至开始腐蚀整个中国汽车行业。

甚至有人品出另外的味道，"王传福就是在做一个大赌局，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

既然是赌，就要尽量做大，把政府、经销商、供应商和自己都绑在一起。”一位不愿透露姓名的行业人士说。

但是，比亚迪曾经的优势却正日益变成劣势。

王传福将“人工+夹具”的人海战术大规模推广到汽车领域，一方面摆脱了高昂设备费用的限制，另一方面充分利用劳动力低成本优势，获得了竞争对手无法企及的比较竞争优势。

然而，比亚迪的这一大而全的垂直整合模式和人海战术，现在正面临着严峻的挑战。

在经济学领域，垂直整合需要一系列充要条件，即产业环境不成熟，劳动力成本较低。但是，现在看，第一，国内汽车工业的产业环境和技术环境已日益成熟，国内竞争对手的质量都在提高；第二，比亚迪手工的质量是不是能得到保证？人们总是说比亚迪毛病不断；第三，近几年人力成本迅速上升，2005 年以来全国普通工人的工资已涨了过去的一倍以上，许多企业都转移到了人力成本更低的地区，这时，比亚迪的人力成本还是它的优势吗？

为了生存，比亚迪初期采用以上两种模式也无可非议，但也埋下了巨大的隐患。当外部环境发生巨变时，比亚迪赖以生存、发展的垂直整合模式和人力成本优势，还能坚持多久？

到 2009 年底，比亚迪公司员工达到 14 万。而中国最大的民营企业华为员工数仅为 8 万多人，营收却相当于比亚迪的 6 倍。

“王传福引以为傲的依靠人力的生产模式，在劳动力价格较低的情况下是有效的。但是，目前我国的产业结构发生了调

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整，劳动力无限供给的情况正在发生改变。”正略钧策合伙人杨力这样告诉媒体记者。

据杨力解释，如今我国的刘易斯拐点（即指劳动力过剩与短缺间的临界点）已经到来，劳动力的供给已经出现萎缩，这种情况下，王传福依赖廉价劳动力创造剩余价值的生产模式将面临巨大威胁。

2010年11月，《经济学人》在上海发布最新报告——《创造品牌价值》指出，当中国企业正不断成长并希望进军全球市场，构建品牌便显得十分重要。同样不容忽视的是，中国营商环境的改变也需要企业利用强势品牌。

因此，在合资企业凭借优良的平台和供应链即将出笼自己的自主品牌从而全面下探自主品牌领地的当口，比亚迪必须要保证自己产品的质量。但是“半自动化+人工”的生产模式却能对质量构成极大的挑战。王传福应该比谁都明白，人工和精细化是一对矛盾。或迟或早，比亚迪要重归自动化道路，特别是在电动车和新能源领域，“人工+夹具”的生产方式难以为继。

更重要的是，比亚迪要成为世界级的汽车品牌，除了要认真思考产品的质量外，还必须研究设计、风格及与客户体验有关的方方面面的问题，所有这一切共同构成所谓的“品牌”。尤为重要的是，它们必须思考如何将自身与竞争对手区分开来。

但是比亚迪如今在产品上的模仿战略将使其设计空心化。一位不愿具名的著名设计师说：“模仿抄袭不会让比亚迪走得太远。就像抽鸦片或者是像考试作弊一样。考试作弊能够让一个学生走多远？他总有一天会说，我没有学到任何的东西。抽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大烟能够让一个人的身体健康走多远？企业的健康跟这个是一回事，没有研发的实力，没有造型创新的实力，就不是一个真正意义上的汽车企业,尤其是在今天的这种汽车竞争的情况下。"

这位设计师进一步举例说："一直用别人的血，你说这个人能健康得了吗？品牌或者设计的DNA是深入企业内部核心的东西，是要每一个员工，包括流水线上的员工都要理解的。"

王传福的电动汽车梦更是越走越艰难。

"做新能源汽车不仅是王传福的梦想，更是比亚迪面临的现实战略选择。"有关分析人士指出，在传统汽车领域，始终处于边缘的比亚迪，想利用新能源轿车的"低门槛"首先抢占市场。

王传福认为自己在新能源汽车上有两大优势：第一，比亚迪是"电池大王"，还是唯一一家横跨电池、汽车两大领域的制造商；第二，他们有低成本制造的经验。

但新能源汽车的门槛并没有比亚迪想象的那么低。

2008年，比亚迪下线了第一款纯电动汽车E6，用的也是铁电池。而目前比亚迪在惠州有一条全自动化的铁电池生产线，产量足够前期电动车面对个人的销售。

王传福说："这是比亚迪的核武器。这就是我们敢放言在2025年拿世界冠军（全球汽车业销量老大）的理由。"

比亚迪称自己的电池为铁电池。但有行业人士认为，比亚迪的电池是以磷酸铁锂作为正极材料的锂离子电池，还是属于锂电池。学界公认磷酸铁锂电池的商业应用，目前还存在一系列障碍：例如，如使用早期深循环放电，可能导致电池损毁（这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一点和手机用的镍氢电池刚好相反）；而大电流快速充电，会显著缩短电池组的使用寿命。

有人质疑，正是因为锂电池存在安全隐患，所以，比亚迪才要避讳，不叫锂电池，而叫铁电池。

另有一个极其重要的战略性问题涉及国家政策。这可以来算一笔账：

E6 号称跑 100 公里只耗 20 度电，而电厂每发一度电，消耗 0.34 公斤煤，乘以 20 度电等于 6.8 公斤煤，即 E6 跑 100 公里等于烧掉 6.8 公斤煤。而每公斤煤燃烧后，将产生 2.1 公斤二氧化碳。最后计算出，E6 跑 100 公里等于烧煤排放 14.28 公斤二氧化碳。

同样重量的一辆车跑 100 公里，将耗掉 4.4 升油，每升油产生 2.3 公斤二氧化碳，最后算出，一辆烧汽油的车，跑 100 公里，排放的二氧化碳为 10.12 公斤，比用电少产生 4.16 公斤二氧化碳。

显然，在中国，在清洁能源占电力主导地位之前，电动汽车的生存，是极其困难的。特别是哥本哈根会议以后，国家更将不允许轻易上市销售。

2009 年 6 月 25 日，工业和信息化部对外公布了《新能源汽车生产企业及产品准入管理规则》，根据此《规则》，比亚迪电动汽车只能在批准的区域销售使用，并至少对 20% 的产品的运行状态进行实时监控。

发展瓶颈

王传福的电动车之路还很模糊，但比亚迪的发展瓶颈却已

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经来临。

深圳是创造速度奇迹的地方，王传福则不断刷新深圳速度。比亚迪用七年时间成为世界手机电池大王，又用七年时间冲入汽车产业“百万俱乐部”。

位于坪山那座面积约 260 个足球场大小，拥有厂房 160 栋，安装了 2253 项自主研发设备的汽车工业园，建成仅用 392 天时间；跨国汽车公司每隔 5—6 年才会在全球推出一款基于全新平台设计开发的车型，比亚迪 24 个月就能搞定；F3 从上市到第 10 万辆下线，跨过中级轿车生存的第二道门槛，也仅用了 14 个月。

在不到四年的时间内，比亚迪建成了对省会城市 100%、二三线城市 70% 的覆盖，全国经销商超过 1200 家，让国内任何一家汽车公司难以望其项背，再加上数量庞大的二级店、直营店，比亚迪已经拥有了类似工商银行的网点覆盖和平安保险的“人海战术”。

支撑这一数字的是两支团队，一支是“满脸是青春痘的年轻人”组成的比亚迪区域经理队伍，多数是应届毕业生；另一支是身家丰厚、来自各行各业但唯独没卖过汽车的经销商。

做惯了 B2B 生意的比亚迪之前几乎没有营销知识，更不用说汽车营销。“怎么跟经销商打交道，怎么做网络布局规划，渠道管理管控，员工培养培训，都是一片空白。”比亚迪营销负责人夏治冰坦承。

既然招不到有经验的区域经理，最便捷的方式就是通过校园招聘，甚至与整个班级签订协议。找不到成熟的经销商，只

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能搜索别人挑剩下的网络，或者从行业外寻找合作伙伴—这倒并非难事，在巴菲特入股比亚迪之后，公司号召力加强，愿意加盟的经销商形形色色，有紧跟巴菲特的资本玩家，也有屠宰场老板。

渠道内的“人海战术”形成了比亚迪汽车业务从10万、20万、40万辆的连年翻番。

2005年比亚迪就实行区域经理管理制度，当时区域经理比较宽容。“可现在厂家野心大了，逼得下面的人用不符合理性的手段来做事，从2009年下半年之后，为了拉销量把自己的价格体系给破坏了。”

2009年，比亚迪取得了足资炫耀的业绩，总销量达到44.8万。“去年我们销量增长了162%，觉得今年也不会差，网络扩张的计划也做得很大。”王传福下意识地抖了下裤腿说。

夏治冰透露，实际上他提出的2010年销售目标更高，王传福还往下“压了压”，才调到80万辆。有人评价比亚迪从2009年的成功中得到了“神谕”：罗马是可以一天建成的，只要有足够的人海、店海。

为了制造火爆气氛，比亚迪几年前就用上了战争术语，将国内市场分成东西南北中五个战区，2010年年初还组织过几大“战役”。徐州一位经销商反映，如果要完成比亚迪商务政策的提车量，资金链很容易在几个月内断裂。

这些事实让王传福意识到，比亚迪的发展出现了一些问题。与传统的汽车企业不同，“半道出家”的王传福试图为行业重新建立了一种风格，此前，他将IT行业的成功经验移植到汽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

车产业，并获得了极大的成功。

后遗症在 2010 年出现。从 2010 年 3 月起，比亚迪在山东、河南、北京、杭州、哈尔滨等地的经销商陆续退网。有的 4S 店曾将王传福与巴菲特的合影放大后挂在店内，照片上王传福和巴菲特满面笑容，下面印着两排大字：比亚迪——股神的选择。随着矛盾激化，该照片往往成为泄愤对象。

经销商经营亏损导致的退网事件把比亚迪推到了风口浪尖。

丰田等汽车公司也曾发生经销商退网事件，但从未掀起如此轩然大波。“比亚迪曾说要在汽车行业走一条别人没走过的路。”一位山东的匿名经销商调侃，“不让经销商赚钱，这条路确实没有人走过。”

经销商形容比亚迪“相当傲慢”，想见王传福基本不可能。有经销商透露，比亚迪近年来不敢开销售大会，怕他们彼此串联起来和厂家做对。某次在青岛开小会，座位安排也是两个区域经理夹一个经销商。还有经销商直接给王传福写信，但如同泥牛入海。

2010 年 8 月，最善于说到做到的汽车制造商比亚迪大幅下调年度销售目标，由 80 万辆调整至 60 万辆，大幅下调 25%，最终却只完成 52 万辆，快速扩张触顶。车市增长冠军由此结束了连续几年销量翻一倍的神话。

不过，外界普遍承认，高速网络扩张和高压商务政策确实是比亚迪在发展之初的高明之处，至少解决了三方面问题：

对经销商门槛要求太低，不管以前是做什么的都可以卖比亚迪，这样能够迅速构建庞大的销售终端，实现销量猛增，同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时利用经销商的保证金，补充现金流。

过高的扩网速度和商务政策压力迟早会让一部分经销商吃不消而退网，王传福只需要静等这一天的到来，然后做出改变，而这一天到来得越晚，比亚迪的高速扩张期就会越长。

虽然留下后遗症，但比亚迪却在异常残酷的汽车业生存下来。从这种角度来说，王传福赌赢了，他赢得了拿钱买不到的与对手竞争的时间和空间。只要产品线足够丰富和实力强劲，比亚迪的渠道将是一个科学而严密的销售体系，4条线的经销商会像4匹狼一样拉动着比亚迪雪橇飞速向前。

但遗憾的是，比亚迪汽车却在中国汽车业界颇遭争议、广被质疑。因此，有分析人士认为，比亚迪的问题在于，在没有具备足够产品力的时候，经销商网络扩展的速度太快，这样做对于比亚迪在圈地、占款、流动资金方面确实有很大帮助，但也在一定程度上导致了最后的危机。

比亚迪所面临的最大瓶颈就在于中国汽车产业面临消费升级，而比亚迪底牌不多。它进入汽车行业之初，适逢市场井喷前夜。全球汽车消费增长缓慢，欧洲、南美、非洲、日本车市都处于下降状态，唯有亚太地区保持了10%增长，主要来自中国拉动。自2004年5月，降价狂潮席卷中国车市，业界称为“血雨腥风式的洗牌”，这一时期，中低端汽车成为主角，2005年上市的比亚迪F3就是胜出者。

自2007年，中国车市渐入成熟期。吉利从这一年开始战略转型，口号从“造老百姓买得起的车”到“不再造4万元以下的车”，不惜报废8亿元模具。而比亚迪主打车型仍过于单一，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只有三款，F0、F3(含F3R)、F6。其中，F3一枝独秀，2006年它占比亚迪全部汽车销量的83.6%，一年后更达到97.7%；之后比例虽有稀释，仍达70%左右。夏治冰希望多积累8万以上客户群的体验，要冲破这个价位他倍感压力，这将取决于比亚迪能否在近年再造几个F3的奇迹。

屋漏偏逢连夜雨。2010年7月，比亚迪在西安的生产基地项目因涉嫌违规征地被叫停，随后收到了一张294万元的罚单。

“我们的失误是太相信当地政府承诺。可又不能不相信，再怎么着也是政府啊！”对于此次事件，王传福显得有些无奈，“以后对招商比较心切的政府一定要警惕一点儿。”

虽然王传福运气不好，“很多偶然因素碰到一起”，但可以想见，超过4000亩土地当时对正在扩张的比亚迪所产生的诱惑，它怎能“保持警惕”？

由此可知，比亚迪是有问题的。

而值得深思的是，包括比亚迪在内的深圳五家“明星公司”，2010年过得都不轻松。

富士康，一系列员工跳楼惨剧后企业形象跌到低谷；华为，一度身陷“接班人风波”；腾讯，将与360的战火蔓延到用户，引来口水无数；海普瑞，创造了“史上最高发行价”，旋即从财务、产品认证、原料供应，乃至发家史遭遇全面质疑。

深圳是中国的“创业圣地”，五家公司的创始人都是白手起家典范。郭台铭、任正非、马化腾、李锂、王传福，他们经历不同、性情各异，但也有相似之处。他们都集专注、远见及自信于一身，都敢于颠覆创新的禁忌，都注重对产业链的控制，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都比较抗拒站在聚光灯下。

与同代人相比，他们都取得了超常规发展。创业初期，在一个封闭体系内，构筑起不同于低端制造业的竞争优势。不过，当他们招募数以万计的员工，当他们的产品直接或间接影响数以亿计的人群，他们已无法做一个“封闭的巨人”。他们需要重新审视与对手、伙伴、员工、公众的关系，摆脱身上的孤硬气。

更重要的是，在经过30多年的高速发展后，中国的市场环境已经今非昔比。过去，企业可以靠深圳这个经济特区的庇护埋头发展，但现在这个时代已经过去了。这是最大的变化，企业家必须要适应。

在2010年12月5日的中国企业领袖年会闭幕式上，马化腾宣布将进入慎重、彻底、完整的战略转型筹备期，转型的原则就是开放与共享。

一度刻意远离媒体的王传福，也开始尝试“开放”。在接受媒体采访时，王传福承认有值得反思之处：过去比亚迪是小公司，就算死掉了，别人最多看一眼。如今成了焦点，就算没事，别人也会用放大镜来看你。“我们忽略了这一点。”

“发展企业与人生成长都像攀登一座山一样，而找山寻路却是一种学习的过程，我们应当在这个过程中，学习笃定、冷静，学习如何从慌乱中找到生机。冒险精神给比亚迪的初期发展带来了举世瞩目的成就，同样，比亚迪要成为汽车大王，同样需要冒险精神，更需要一支敢于冒险的企业团队。”王传福说，他不会停止自己的冒险之路。

更重要的是，王传福已经不敢慢下来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

模仿别人得来的东西，只有靠大规模、低价格来快速冲击市场，因此它接下来的路径，就只有走高速发展这条路。

不能减速的另一重压在于，传统汽车已是王传福宏大梦想的“供血管”。王传福对媒体自述，除模具费之外，比亚迪每年在电动车和新能源的投入为7—8亿元。这其中，传统汽车销售贡献的利润不容忽视。

此外，2009年丰田的销量是781万辆，如果要在2025年实现“全球第一”，比亚迪的销量至少应该冲击1000万辆左右。也就是说，未来15年中，每年产量要增加近60万辆左右，累计投资不会少于千亿元。如果王传福真的将其作为目标而不是口号，就更不敢稍事休息。

而高速发展这条路，又太容易出问题。对王传福来说，最紧迫的还是资金链。根据比亚迪股份2010年上半年业绩报告：其2010年上半年经营性现金流余额为31.56亿元，同比2009年减少了18.1亿元，下降幅度超过36.45%，手持现金及等价物也出现自2008年以来首次负增长。而比亚迪除了银行上百亿的贷款需要还外，还有高达百亿元的投资需求。这同样可以从比亚迪的上市公报可以看到：自2008年之后，比亚迪的总贷款就随着新增项目而明显增加。比亚迪进一步发展的资金压力非同一般。王传福不得不寻求在A股上市。

而另一方面，投资者的耐心正在渐渐销蚀，巴菲特的影响力正在透支。有分析人士指出，在港交所，比亚迪所遭遇的沽空力量仅次于汇源果汁；更何况，比亚迪的各种问题交织在一起时，别人更会拥上去一通乱打。如果新能源汽车短期难以产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生令人兴奋的话题，传统汽车速度慢下来，则是沽空者最希望看到的。

“我错了”

比亚迪的英文名字是“Build Your Dreams”。但是，要造王传福的大梦，它需要更多坚实的支柱。如果说代工是王传福的第一层梦、传统汽车是第二层梦，那么新能源汽车就是他的第三层梦境。技术派的硬朗风格，自成一家的创新路径，“人+机器”的成本控制力，足以支撑起前两层，而当他进入到第三层梦境的创造时，仅靠之前的比亚迪基因，吃力感随着梦境的深入愈加明显。

由是，剔除比亚迪被神化的一面，就可以发现，比亚迪的发展实际上非常平庸，没有脱离中国大多数企业的“暴发户”模式：比亚迪并非通过激动人心的高科技或者说是王传福所谓的“核武器”铁电池来改变汽车格局，而是通过坚决的模仿并借着天时地利或者说中国汽车快速普及之便获得今天的成就。事实上其发家本身就是产业转移的受益者，1993年，王传福从一份国际电池行业动态中看到日本宣布不再生产镍镉电池，他从中看到机会，随即投身电池产业。

换言之，比亚迪汽车是平庸上诞生的精彩。是中国改革开放三十年来开放的众多“企业花”之一。然而，花儿能否永久开放，这精彩是否能够得到延续，答案常常还是悬而未决。因为这是一种没有核心技术和品牌力量作为依托的成功，随着竞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

争的激烈和企业成本优势的日益不明显，它难以长久维系。这几乎是中国乃至整个亚洲新兴经济体企业的共同宿命。

事实上，没有过多久，王传福就尝到了发展瓶颈所带来的苦果。

比亚迪老板王传福一直给人的是一副从不服软、从不认输的“技术狂人”形象。然而在 2011 年 9 月 9 日召开的比亚迪临时股东大会上，王传福放下“面子”痛快地认输：“我错了”，“一步一步走来，整个过程犯了很多错误。”

促使王传福不得不低下高昂的头颅的是 2011 年比亚迪的困局。高唱“2015 年实现产销量中国第一、2025 年全球第一”的比亚迪，成了 2011 年最令人心痛的自主品牌车企，在短短半年内，上演了业绩变脸、高层辞职、大幅裁员等桥段。

回归 A 股半个月后，比亚迪业绩急速变脸。2011 年 6 月 30 日，比亚迪登陆 A 股，股价连拉六阳。还沉迷在比亚迪神话中的投资者们被迅速泼了盆冷水，7 月 13 日，比亚迪发布公告称，预计 2011 年 1 月 1 日至 2011 年 6 月 30 日，归属于上市公司股东的净利润为 1.2106 亿元至 3.6318 亿元，比上年同期下降 85% 至 95%。最终结果显示，上半年比亚迪净利润约 2.75 亿元，同比锐减 88.63%；

与业绩大幅下滑相对应的是比亚迪内外部矛盾的彻底暴露。2011 年 8 月，比亚迪承认副总经夏冶冰辞职。比亚迪销售部大幅裁员，员工在网上报料称裁员幅度超过 70%。与此同时，比亚迪经销商退网风波不断。

一系列的事件将王传福逼上风口浪尖，一开始，他还觉得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

外界不懂自己。但是，懂不懂是别人的问题，比亚迪的前途却是王传福的问题，反思以往，他不得不承认自己之前犯下三个错误：第一个错是，过去过多地追求经销商数量，忽略了质量；第二个错误是宣传上的错误；第三个错误是不够重视产品品质。

自此，从起步阶段就困扰比亚迪汽车的品牌问题逐渐浮现出来。以起初多年的状况来看，比亚迪汽车始终没有把品牌作为其营销的重点。在追求销量与品牌方面，比亚迪汽车的政策始终都是围绕销量展开，鲜有明确的品牌塑造举动。

显然，与暂时的调整之痛相比，比亚迪汽车的品牌含金量已成为其长期的痛。老亨利·福特在创建福特汽车时曾说“福特只有黑色”，这险些让福特汽车夭折。与比亚迪相比，王传福的汽车帝国一直在宣扬其产品的低价，以及遥远的新能源。

如此，王传福能坚持多久？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李开复天生是一个称职的职业经理人，但是，这个称职的职业经理人最终还是自己创业了。不过，从一开始，就有人指责说李开复并非真心想创业，而是不得已的选择。而他做的创新工场，不管怎么看，都像一个大公司，而不是孵化器，更不是风投。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李开复
“山寨大师”的新工场

中国在科技界，很少有高管的声望能够与李开复相比，他曾被比尔·盖茨(Bill Gates)委以重任，掌管微软在中国的运营，之后在谷歌创始人拉里·佩奇(Larry Page)和塞吉·布林(Sergey Brin)的盛情邀请之下加入谷歌，并且曾经婉拒苹果CEO史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)请他加入苹果的邀请。

李开复“打工皇帝”的身份让很多人羡慕，对其多有誉美之词。2009年，李开复却出乎意料地开始了他的新冒险：自己创业，成立“创新工场”(Innovation Works)。

他这种突如其来的大改变，立即引起广泛的议论，很多人并不看好李开复的这次举动。不看好的理由有李开复自身的原因，也有对中国大环境的剖析。

令人质疑的成绩单

“对于企业家来说，个人经历出彩固然值得称道，但在商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业上做出漂亮的业绩来似乎更为重要，关于这一点，李开复还需要努力证明自己。”

2010年9月8日，创新工场迎来创立一周年纪念日，李开复在迎来祝贺的同时，也收到诸多善意的质疑。一年间，10万份简历、1万个创业计划、200名“工友”、12个成型项目，中经合集团、富士康、联想和新东方教育科技集团、Youtube创始人陈士骏以及硅谷银行、中华电信、联发科以及美国、欧洲、亚洲等多位顶尖投资者注入的10亿元人民币融资……加上这位“新人”所裹挟的微软和Google的职场金字招牌、“青年导师”的形象，李开复的创业显得声势浩大。

然而，就是在这一个值得庆贺的日子里，李开复交出的一份自认为很理想的成绩单却招来更加多的质疑声：“创新工场”变身“山寨工场”。

李开复公布的5家创新工场支持的公司，其中4家是侧重于谷歌Android操作系统的手机技术创业公司。然而，没有一家具有革命性的技术。

这5个投资项目是：

“点心”：一款针对中国用户使用习惯打造的互联网智能手机操作系统。

“豌豆荚手机精灵”：一款简单好用的Android手机助手软件，不花流量一键下载应用、视频和音乐，安全管理备份跟人信息。

“友盟”：一个针对中国移动开发者的统计分析工具。

“魔图精灵”：一款面向国际的、有趣的手机照片处理和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分享软件。

“行云”：一个拥有独特技术，面向全球市场的关于社交和网页游戏的发行公司，计划在30个以上的国家发行产品。

5个项目一公布，立即引来广泛的质疑声。

ChinaVenture网站部主编吴文雄说，“这类产品太多了，个人感觉不太有竞争力，而且也失了先机。”

更有网友公开指责，“所谓的‘豌豆荚’就是山寨版的91助手，创新二字从何说起？”资深用户程鹏就说：“豌豆荚手机精灵虽然有很多功能，但这些功能我熟悉的其他软件已经有了。二是因为豌豆荚手机精灵软件会占用很多系统资源。个人认为，豌豆荚手机精灵没有太跳跃的功能，唯一的创新就是把很多软件的功能集合到一起了。”

因此，曾有支持李开复创业的人也不免失望，“创新工场有无足够的资金，我并不在意，我更关心他是否有足够的创新能力。在山寨横行的今天，我们更希望看到的是创新工场的创新之所在，希望他能为移动互联网带来清新的空气，而不是在创新上存在短板，依旧地山寨。”

而一直就不看好李开复的人士更加有了不看好的理由：“尽管我很欣赏李开复同志的儒雅气质，但是，我依然预感创新工场是个悲剧。今天，我看了开复同志接受外媒采访的相关报道后，更加深了这种认识。堂堂李开复，拿一个基于Android内核的改装版手机操作系统作为成功案例侃侃而谈，我觉得，这多少有点对不起观众，也多少有点对不起包括郭台铭等在内的投资人。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一时间，来自业内外的意见领袖或是草根人士集结成了对创新工场创新能力进行质疑的主流声音，“模仿抄袭”、“不具备任何竞争力”等论调一时间甚嚣尘上。

对于外界一边倒的指责，李开复显得甚是委屈，用“微创新”理论进行了回应，他说，发明者往往不是最后的赢家。比如 Xerox 发明了图形用户界面，但苹果、微软是赢家；Visicalc 发明了 spreadsheet，但 Excel 是赢家；Mosaic 发明了浏览器，但 IE 是赢家；LexisNexis 很早就做了搜索，但谷歌是赢家；Friendster 很早就做了 SNS，但 Facebook 是赢家。

因此，李开复并不讳言创新工场的绝大部分产品都是立足于对当前的热门产品进行改良。“所以，重点是谁能在正确的时机，把技术做到普及。”李开复坚称，创新工场不一定开发革命性的产品，但一定要符合中国用户的需要，这更符合国内的实际情况，更容易市场化。

李开复的辩解立即招致更多的“讨伐”。研究移动互联网的 Frost&Sullivan 中国区首席顾问王煜全直接推翻了李开复的“微创新”理论。“在谷歌的平台上做微创新不是找死么？等于帮谷歌探路，做好了他们全收！”他认为，在中国的公司环境下，等着被模仿的微创新没有前途，风险投资机构如果不愿冒险去做真正有核心竞争力的创新，就是最大的冒险。

因此，要想从移动互联网业务中抢占一块有利的商机，除了资金和人才，核心的问题仍在于项目。

王煜全的言论立刻得到了不少人认同，围观的质疑声几乎让李开复百口莫辩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以致一直以"优雅"著称的李开复颇有恼怒地说："中国有些媒体不知是怎么做的？"

李开复显然没有明白媒体的意思。别人"山寨"可以，而一直被寄予厚望，且信誓旦旦以"创新"命名的李开复交出这样的成绩单，就不得不令人有些失望了。也许正是这种强烈的反差对比，当创新工场的一些项目逐渐浮出水面的时候，创新工场的创新能力，至少是创新的方向显得黯然失色。

感到委屈的李开复不得不进一步强辩："目前的这几款产品由于时间问题，并没有能够改变世界的、让人跌破眼镜的能力，但并不表示我们正在孕育或接下来孕育的项目不具备这样的能力。"

事实上，创业一年来一直处于风口浪尖的李开复，之所以拿出一些"山寨"产品出来，也是有自己苦衷的。

创新工场的退出机制跟其他风险投资机构一样，都是上市或并购。是要出效益的。

按照李开复的说法："投资回报赚钱需要八到十年时间"，对他来说，这是现在最为严峻的问题。毕竟，投资者的耐心是有限度的。无疑，做"山寨"是赢利的最快捷模式之一。因此，就不难理解他一直所持有的观点了："我们并不打算重复劳动。""第一个发明者，往往不是最后的赢家。重点是谁能在正确的时机，把技术做到普及。"

这才是李开复不得不重视"山寨"的原因所在。

因此，未来，我们可以预见，质疑声浪会随着创新工场每一款产品曝光不断掀起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是对李开复和创新工场团队生存能力的一场漫长考验。

“山寨大师”

显然，人们不会忘记在2009年的成立大会上，李开复这样信誓旦旦地定义创新工场：

“我们希望做一个黄埔军校，创新工场的产品就是公司，就是创业的高科技公司。我们的模式是天使投资加上创新产品，然后把它规模化，可以让一个人的力量帮助几十个公司，甚至是几百个公司。”

一年后，人们没有能够看到这种令人惊喜的公司，相反，许多自创业者产生一种巨大的担忧：创新工场的“微创新”孵化模式隐约让他们看见了另外一个“具有侵略性的”腾讯，甚至影响更大。“青年偶像”李开复戴上了“山寨大师”的新名头。

机锋网CEO谈毅就是担心者之一，对创新工场颇有微词。他对媒体记者表示，创新工场帮助别人创业很好，挖人也是小，但是他们专做一些克隆拷贝的事情，会不会变成第二个腾讯？

据说2009年年底，创新工场创始合伙人汪华曾与投资经理张亮去找他们谈过合作，由于机锋网团队规模过大，不符合他们的投资愿景，合作未能谈成。不想接着却发生了让他们感到恼火的挖人事件，前后有两名核心员工离职或被半路拦截加入创新工场。“这两个人知道我们的核心商业机密甚至包括代码，因为当时还是朋友的关系，就没签署保密协议。”“后来他俩又过来我们网站发邮件挖人，我们就封了他们的ID，这类信我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们收到过好多封，现在都保存着。”谈毅说。

机锋网表示，在产品层面他们并不担心来自创新工场的竞争，因为对方不一定就能做好，只是如果核心人员不断被创新工场吸附过去，后果就不堪设想了。另外一些更小的创业团队则有可能面临整个项目团队被挖走的风险，原因显而易见。

事实上，不管有意或无意、主动或被动，对于非创始人性质的创业公司员工而言，创新工场的确意味着较大的诱惑。甚至包括腾讯、百度在内的大公司，也有不少优秀员工相继被挖走。一些微博曾爆料说：开复挖人非常狠，其中百度腾讯都有。结果马化腾发现一个看好的员工被挖走了，给开复发短信说：请手下留情。

显然，在初级创业者眼里，这种趋势发展下去比腾讯还可怕，同样是做“微创新”，腾讯是在看到成熟模式后搭团队去做，而创新工场则在创意初期就会下手。当大家的想法差不多、所做的创新又大同小异时，人员的流失基本就意味着产品流失。

搜狐 CEO 张朝阳就曾公然感慨，在中国，小公司的创业风险非常大，大公司只要高薪挖走创业公司的人才，轻松“抄袭”就行。这就是为什么中国的互联网产业永远只有几家巨头在做，小公司没有生存空间。

于是，业界对创新工场的质疑声高涨：创新工场光烧钱不下蛋，孵化出的产品和外界的仅仅是一个模子两个样！如此巨额的投入却创不出新花样，怎么对对得起创新工场之名？如果只会借蛋孵蛋，那和普通的 VC 又有什么区别呢？

因此，有人指出，创新工场最为核心问题是，能否吸引到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高素质的创业者将决定创新工场的成败。简单地说，能否生下自己的蛋决定了创新工厂的成败，一味地孵化别人的蛋，是很难有作为的。

一个事实是，由于一味地“山寨”，创新工场的产品从诞生之日起就陷入一片“红海”。这对于吸引投资来说，是非常致命的。

“山寨大师”的克星

中国创业者喜欢“拿来主义”，从这一点来讲，对李开复的攻击似乎有点过分。但显然，这同时也意味着创新工场的项目随时有被腾讯等大公司吞噬的危险。毕竟，在创业领域，他还只是个“小弟弟”。

因此，李开复不止一次地公开呼吁：“让更多小公司有生存成功的空间。希望大家顾虑到整个生态环境，让大公司小公司一起协作，最后达到一个双赢状态。”

这样的现实造就的结果是，在中国的VC界，做第一轮风险投资的都很少，做天使投资的更是微乎其微，风险投资基本上都是重兵于上市前私募。换句话说，天使投资模式在中国很难行得通，基本上是“最人迹罕至”的一条路，因为，这样的大环境对投资人而言，做天使投资和第一轮投资，风险太大，而且不知道什么时候退出，这是辛苦钱，太难赚。

对于“需要8-10年，甚至更长时间才能退出”的创新工场，李开复显然知道其中的风险，并曾不止一次地公开表达过顾虑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“在中国，当互联网巨头看到一个5—10人的小公司做了一年创新或者创业，他们可能更倾向于自己复制而不是收购，因此，我们每做一个项目都不能太高调，以免巨头知道会带来麻烦。所以，在中国我们必须选择一个以上市为主导的方式介入，之所以后期期待有别的VC介入，是想让他们决定在哪里上市。”

但是，探索这种新模式是一件高风险的事，尤其是在互联网领域。一则，创业板审批监管制度的相对不成熟可能将一个好的互联网创业计划做砸；二则，腾讯、百度等中国互联网巨头热衷于“复制”创意模式而鲜有收购之举，这都为未来创新工场的退出机制提出挑战。

博客和微博就是一个很好的例子。初兴之时，一下子冒出许多专攻此行的公司，但最后都在新浪、搜狐、腾讯这些大企业的进军该领域后，纷纷倒闭。

事实上，过去素有中国博客教父之称的方兴东主导的互联网实验室也曾经探索过“互联网创业孵化器”模式，但最终因为投资人“出逃”而未能善终。

在民间，“煤老板”、“80后富二代”天使投资人也屡见不鲜。2009年，“中国民间天使投资第一人、红鼎投资刘晓人”陷落，让中国天使投资圈透着明显的不成熟。

一个更大的问题是，就算创新工场的“优良产品”未被“复制掉”，李开复能有足够的钱把它培养成一个大公司吗？

李开复的创新工场沿袭了美国传统上的三大天使投资孵化模式（吸引风投、上市、出售），但创新工场不像硅谷那样，身处具备良好并购机制的美国。如前所述，中国的一些大公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

往往更愿意自己搭台唱戏，导致天使投资资金退出时少了一个重要通道。

如果找不到良好的退出机制，创新工场所孵化的公司就会有“断奶”的危险，除非能找到愿意接手的 VC，或者盈利能力强到可以坚持走到上市那一天。

为此，创新工场正在尝试一种新的创投模式——在天使投资外，在看好的项目上跟随外部风险投资商追加投资，以使得企业上市的时候能占据足够份额。如果用于这笔投资的基金足够分量，一方面将为前期的天使投资留后路，使得优秀的创业种子不致受外部 VC 供给不足的影响；另一方面，创新工场将有主动权陪同一个优秀的“种子”公司长成参天大树，最后获得高额回报。

但，这需要的资金显然是巨大的。一个公司，开始往往只是人员成本，但做大后，如新浪、腾讯、阿里巴巴，需要的资金量是惊人的。

“我们投的项目在加速阶段，基本上成本就是人，你要做多大的产品出来，需要多少人，这些人的工资乘一下就可以了，其他的就是服务器和带宽。我们这个阶段还是比较单纯的，算算人数就行了。”李开复透露，创业第一年，创新工场从零到 200 人，仅花费 400 万美元。

但是，一旦孵化出一个又一个的产品后，其需要的资金显然是几何级数地增加。

资料显示，通常情况下，超级天使投资公司的单笔投资都不到 50 万美元，某些投资的数额可能达到数百万美元，不过，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很少超过100万美元。道琼斯风险资源(DowJonesVentureSource)的数据显示，目前看来，传统风险投资机构持有一家公司股权的时间通常都在5至9年之间，但超级天使通常会在4年甚至更短的时间内退出所投资的企业。但显然，创新工场在中国缺乏进行大公司并购的资金退出环境，这意味着留给创新工场的投资回报周期会更长。

还有来自“产业政治”层面的压力。360安全卫士董事长周鸿祎就曾在微博中指出过李开复在这方面所面临的危险:“创新工场的团队，有朝气，有锐气。然而在中国，光靠好的想法还不够。互联网里有江湖，互联网上的创业公司，成长的过程中总会遇到层层的天花板。我觉得，只有在创业的过程中，开复和他的团队才会理解互联网的江湖。所以，要有勇气突破天花板，要有开放的心态与合作伙伴合作。”

所谓，不入行不知门道深浅。这也将是对李开复个人的最大考验。

如果离开了李开复

“其实我没有看过任何一个美国模式，我们投资是因为信任李开复。”新东方集团董事徐小平这样告诉媒体记者。

这是创业工场融资的优势，恰恰，也正是劣势所在。至今人们还是很难判断，创新工场的表现究竟是李开复的影响力使然，还是一家有着健康机制的创新性投资孵化机构?

对此，北京迈博瑞咨询有限公司的执行董事MarkNatkin表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示，李开复面临着一个艰巨的任务。

Natkin 补充道：“很多人，包括投资者在内，都习惯于站在他的身后。归根结底，我们要看他选择进行孵化的公司会腾飞还是会失败。”

对此，李开复也承认：“刚开始的时候，投资者都是冲着我来的。就是说，开复说这个东西他愿意出来做，我认可这个人，或者我认可他从跨国企业出来做一个属于中国知识产权的东西，种种的理由来支持我。后来越来越多的就是你的模式是什么，你需要描述你的模式。我们的模式也在演变，所以，我们找的每一批投资人，可能都会看到我们的模式越做越不同，越做越好。”

“如果你的问题是如果李开复消失了，他们还会不会接着投下一笔钱，这个我觉得还没有到这个阶段。我希望在未来的三到五年，能够到这个阶段。”

李开复的个人优势不仅仅表现在融资方面。

有一次，豌豆荚想找一家手机厂商合作，但对方不太了解豌豆荚，豌豆荚项目的负责人崔瑾找到厂商时，对方不怎么理她。后来崔瑾想了个办法，她再次打电话说：“您好，我是从开复那里得到你的电话的，我们是创新工场投资的公司，开复说让我来和您商量这件事情。然后对方在电话中一下子兴奋起来；”开复老师怎么有我的电话呢？说起此事，崔瑾兴奋得用手捂住嘴笑起来。

另外，有时合作伙伴会向崔瑾提要求，问李开复能否出来捧捧场，参加他们的发布会。“如果是特别重要的合作伙伴，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开复还是会去，他在这方面拿捏得很好，他不会过多干涉你的事，但是他又会在最重要的时候帮助我们。”

“创新工场最大的优势是李开复，最大的缺陷也是李开复。创新工场对李开复的依赖也太大了。”在红麦软件总裁刘兴亮看来，创新工场的短板也是明显的。

稚嫩的创新工场必须迈过一道至关重要的坎——当人们想到创新工场时，第一联想到的不再是李开复，而是它取得成功的创新模式。

对此，李开复向媒体记者给出了他的答案：“只有让大家看到一两个公司成功上市，四五个产品深受用户欢迎，这个时候，大家才会开始忘掉我的个人色彩，开始相信创新工场的模式。”

显然，创新工场能否锻造出优质的创业计划、顺利退出并获利，才是考验创新工场这种新模式的关键点。

李开复是最幸运的人

无疑，就过去的时间而言，李开复是成功的，也是要比所有的中国IT从业者都幸运，至少他要比学历造假的唐骏要幸福。

不仅中国的企业家挤破门希望同李开复合作，科技巨头也在法庭上为他争得面红耳赤。谷歌从微软挖走李开复以后，两大巨头就展开了一场持久的诉讼大战。微软最终没能阻止李开复加入它的竞争者。不仅如此，在1990年代末签约加入微软前，李开复还曾拒绝过另外一个“追求者”——乔布斯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据了解，一天，李开复的妻子告诉他，“苹果有个叫史蒂夫的人打电话给你，他要你一定要回电话。”李开复的妻子在乔布斯回归苹果前曾在那里工作。

李开复说：“史蒂夫？我在苹果不认识叫史蒂夫的人。”

当李开复按电话号码打回去的时候，他很惊讶接电话的竟是乔布斯。乔布斯跟他说：“你以前的下属都告诉我你是个好上司，他们希望我把你请回来。你先回苹果看看再决定是不是去微软吧。”

李开复拒绝了乔布斯的好意，因为他已经答应去微软。

之前，他已在苹果工作多年，最终却因苹果业绩的下滑而离开苹果。

那是1990年的夏天，苹果公司副总裁戴夫·耐格尔在他家那片诗情画意的葡萄园里，举起一杯透亮的自酿葡萄酒恳切地对卡内基·梅隆大学26岁就成为副教授的李开复说：“你是想一辈子写一堆像废纸一样的学术论文呢，还是要来真正地改变世界？”

李开复被“击中”了。李开复回忆说，如果不是这句极具煽动性的话，他很可能终身在大学校园里度过。

1990年，李开复成为了苹果MacIII研发小组的一员，苹果希望将MacIII做成集语音识别、无线上网和视频会议为一体的最酷的产品。不到一年，李开复的研发使MacIII的语音识别速度提高了40倍，而且达到了很高的识别率。

然而，不幸的是，1992～1996年，离开了乔布斯的苹果变成是一个失去灵魂的公司。它的市场份额遭到了IBM—微软联

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盟的猛烈冲击，一直在不断地萎缩。最后，苹果只能靠裁员和改组来节省成本。

1995 年，苹果的离职率达到了历史高峰，公司的 COO、CFO、CMO 都已离职，47 个副总裁走了 29 个。蜀中无大将，廖化当先锋。33 岁的李开复成为苹果公司最年轻的副总裁，负责多媒体研发。但苹果公司已经每况愈下，在认为苹果只有 10% 的几率可以独立生存下去时，李开复最终无奈地离开。

在苹果的经历，给李开复的打工生涯开了个好头，镀上了金身。1998 年，是李开复的另一个春天。离开苹果又在 SGI 度过了短暂的两年后，有技术背景、熟悉中国文化、曾任苹果副总裁的李开复，同时接到英特尔和微软这两大巨头到中国建立研究院的邀请。李开复最终选择了微软。

回中国，给李开复带来更大的打工资历。不过，在那个时候，人们并不看好这个职位，因为很少有人看好中国，认为中国的环境足够糟糕。甚至有人认为李开复是疯了，如同堂吉诃德，满怀理想，却注定要失败。

事实证明，李开复足够幸运，他选择对了。他来到中国，或者说回到国内，恰逢中国经济大发展的十年。也是跨国 IT 公司需要进入中国的十年，更是互联网在中国大发展的十年。从微软研究院的建立，到谷歌中国的成立，让李开复的打工生涯辉煌无比。

在微软的巨大成功，给李开复带来了谷歌的橄榄枝：让李开复负责谷歌整个的中国业务，并放权让他负责一个可以长期发展而不是只注重眼前利益的公司。此外，他的薪水加股票也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会超过在微软时的收入。谷歌研发部资深总裁艾伦·尤斯塔斯对李开复说：“我们一致认为‘能得到李开复是最好的’！”

当然，微软是不愿意看到李开复加入微软“死对头”的阵营里，将李开复诉上法庭。最终，李开复胜诉了，但是，谷歌已经在中国失去最好的发展机遇，模仿谷歌的中国公司百度已经稳稳地占据中国搜索市场的老大位置。直到4年后李开复的离开，谷歌在中国的市场占有份额仍不足百度的一半。这被一些人指责李开复能力有限的一个佐证。

但无论结果如何，此时的李开复已光环绕身，他是幸运儿。

事实上，我们回过头来再看，无论是微软、谷歌，还是苹果，这些“成就了”李开复的公司大老板大都是通常意义上的“怪胎”与“异类”。

他们才华横溢，创造力非凡，在年纪尚轻时已经是亿万富翁；同时又个个让人头疼至极，在商业记者中流传着无数关于他们的让人瞠目结舌的轶事和趣谈；他们迷恋自身、自大专横，每个人都像是从好莱坞电影中走出的充满缺点的英雄。在他经常提到的那些名字中，乔布斯是个众所周知的不近人情的暴君，比尔·盖茨是个缺乏情商的长不大的天才儿童，史蒂夫·鲍尔默讲起话来更像一个黑帮老大而不是一位高科技公司的CEO，至于完全没有时间观念的谷歌兄弟，他们本身就是孩子。

但是李开复却与之截然不同。他不是用那些让人印象深刻的怪行和个性来让自己显露出来，而是恰恰相反。所有那些见过他的记者都不得不承认，李开复的言谈举止几乎无可挑剔。他也强调创意，但是没有人看到过他的疯狂之举；他同样承担

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

着巨大的压力，从任职微软到后来跳槽谷歌，但没有人见过他在压力之下的失态。白色衬衣和黑色西装，椭圆形的金属框眼镜，整整齐齐向后梳的三七分黑发，左手无名指上的婚戒，笑容可掬的和善面孔，慢条斯理的讲话，似乎从他在中国公众面前出现的那一天起，李开复就是这副模样。他试图引入中国的是西方式的创新，但是在他身上却毫无典型的伴随这种创造力而来的激情和张狂，取而代之的是东方式的谨慎和彬彬有礼。

李开复天生是一个称职的职业经理人。

但是，这个称职的职业经理人最终还是自己创业了。

不过，从一开始，就有人指责说李开复并非真心想创业，而是不得已的选择。

在离开谷歌后，李开复在接受英国《金融时报》采访时，曾愤愤然道："跨国公司必须聘用合适的高层人才，并赋予他们权力，使其具有在中国胜出所需的灵活性。"

有人指出，这再次证明他辞去谷歌大中华区总裁确系遭架空所致。

谷歌CEO施密特访华时曾留下一句意味深长的话，"对于这个有着五千年历史的国家，我们要有五千年的耐心。"

但愿，投资人对创新工场的耐心也有五千年。

李开复的抱怨

每个人，即便是成功人士也不能永远淡定。李开复也不例外。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2010年，李开复在夏季达沃斯论坛上感慨，中国落后的教育机制让中国很难产生苹果和微软这样的领先企业。失落感明显。

李开复在说这话时，他的创新工场似乎正面临着某种创业尴尬：创业一年来，收购和孵化的项目表现平平。从团队来讲，没有预想的那么多跨国公司的高级人才加盟，互联网大公司的中高层加盟也不多，体内孵化也并未成为“创新工场”的主流，主流是带项目加盟，创新工场负责配置人员、资源，优化商业模式。

有人指出，李开复归咎于中国教育制度，似乎是个不错的借口。他演讲的潜台词就是：中国缺少创新人才，创新工场只能做无米之炊。

这不是李开复第一次发牢骚。在此之前，李开复已多次感慨地说，“厉害的创业者很难找。”

他眼里的优质创业者并不是崇拜他的高校学子，而是有着与生俱来创业血统的经验型人才，最好是有成功经验，或者从失败中真正得到教训的那一群人。

李开复在接受媒体记者采访时曾说：“投资人问得最多的问题是，你能不能找到最优秀的创业者。他们不怀疑我们会找到优秀的工程师，也不怀疑我们能够找到优秀的产品人才，但是你能不能找到优秀的创业者呢？”

这确实是一个问题。

像所有的创业公司一样，李开复设想的商业模式一开始就碰壁了。在早期，李开复的设想是以自己孵化创业项目为主，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

却发现，技术人才易寻，创业家难觅。

“前4个月，一个中意的创业者和项目都没有找到。”创新工场的投资经理黄继新说。

在这种情况下，李开复一改招募创业者的计划，直接将工程师培养成创业者，目前有四五名工程师成为了项目经理，甚至是项目的负责人。

也就是说，这些创业者并非一开始就有创业的决心和理念，是“被创业”的。

不过，另外几家创业团队则表示，他们对创新工场所能提供的技术交流平台以及资金是感兴趣的，但无奈对方有自己的标准，他们不希望自己已有的架构被打散重组。

一位未能与创新工场谈妥收归计划的创业者表达了自己的想法：“最有生命力的物种一定不是被圈养出来的，需要自己去摸爬滚打，创新工场也许很好，但他们能提供的帮助我可以找到更好的人来做，而且是量体裁衣。”他认为，每个优秀的团队组织都有着鲜明的先天个性，很难被深度孵化，因此，创新工场可能会吸纳到比较好的团队，但一流的创业者很难选择他们。

也有天使投资人开始怀疑这种对于创业者的集中养殖模式。“试想，将来自天南海北的芒果、石榴、苹果等水果放在同一个‘温室’里能长成好的味道么？”从他接触的各地创业团队来看，地方特色带来的创业团队风格都非常不同，创新工场却试图说服他们统一来到北京进行集中孵化，这显然会遭遇一些抵触。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就像是一个保姆，创新工场目前的主要孵化功能是帮助创业者解决他们无暇顾及的“琐事”，然后再在他们对竞争对手进行弯道超越的时候助力一把。这些服务主要包括三个方面：第一是招人，创新工场有“10万人才库”来供这些创业公司挑选，这是任何一家创业公司都很难企及的条件；第二是对创业计划进行优化；第三则是为其提供品牌及市场资源上的推广帮助，例如“点心”与夏普的合作，基本上由李开复本人一手促成。

于是，创新工场必须回答这样一个问题：如何让这些创业团队在受到帮助的同时，又保存独立解决问题的能力，并适当保持在中国企业环境中备受推崇的狼性？

事实上，在李开复宣布创新工场的模式时，就有人感叹说：“真是奇怪，创新这种低概率事件，竟可以批量生产？李开复是否外期待时间长了，脑子有问题了？”

有业界人士就指出：“创新工场是令人尊重的企业，聚集了很多的优秀人才，但我猜测在那里，创业被认为是一个有序的过程，而且使用管理公司的思想来管理这个过程。而我觉得创业是一个无序的、混乱的过程，没有多少放之四海皆准的规律可循。

创业这个东西，没有老师可以完全教会你。对于创业者来说，第一要学习得够快，最好在某些领域比我更强；第二要坚忍不拔，别指望有人罩着你，帮你搞定，遇到问题你得自己扛着，这个企业是你的。天下没有免费的午餐，创业者得面临血淋淋的市场。创业团队要像电影里的敢死队那样，每个人都有本事；第三要学会认错，善于用人，这些是创业者成为领导者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的特质。”

事实上，类似的孵化器项目，中国许多地方政府在好多年前就热衷过，最后不了了之。李开复从一开始就忽略一大常识：最厉害的创业者，不会选择去孵化器，他们会选择在荒野、在森林中，拼了自己的命来成长，而不是在温室中成长。

这样的结论通常被无数的案例所证实。纵观世界性大企业微软、谷歌、苹果，以及中国互联网大佬腾讯、阿里巴巴、360，无不是野蛮生长的典型，并非是被培养出来的。

因此，对于李开复所说的“要找到有潜力成为下一个马化腾、张朝阳的人，尽量培养他”这样的目标，在现实的操作中是颇有难度的。事实上，所有风险投资人都在寻找这样的人，但是他们却并不做培养工作，因为他们认为“创业者应该是其所在领域的专家”，而且“创业企业一旦成为大企业的一部分也许就改变了其原有的增长轨迹了。”

一个事实是，国外类似的孵化器，最早要追溯到 1996 年成立的 Idealab，但是用王冉的话说，“到现在为止还没有从中诞生出一家真正对产业格局有长久实质影响的公司来。”

温室里能否长出参天大树

更加致命的是，不管怎么看，创新工场都像一个大公司，而不是孵化器，更不是风投。

我们可以看出，创新工场是先招聘一百多个工程师，然后再找创业者。找不到创业者加盟，就让工程师当创业者。这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的结果是，创业项目成了类似于在跨国企业里面的独立项目。

用大公司的方式来创业，是不是有点矛盾？这些在优越的环境中成长出来的创业者和创业项目，能够走向辉煌吗？

更重要的是，在这样的公司架构里，可能最大的问题不会来源于利润如何分配，而是当创业项目出现困难时，该由谁来决策是继续做还是放弃？“如果创新工场平台觉得这个项目不值得再投资，而项目团队坚持要继续，怎么办？”

事实上，很多项目就是由偏执的人来做，要坚持，如果不是这样的话，分众传媒就没有今天了，曾经投了一千多万下去还没开始盈利。

对于宽松、温和的环境，李开复也有一层忧虑。

“我们这里的人非常客气，不太争吵，但不见得完全是好事。”一次，创新工场平台的人告诉一投资项目的负责人说：你这个方向应该走A路线；那负责人点头说：你说得很有道理，所以我们要走B路线。提议A的人就不好意思地说：你说的B不错，但是我还是觉得应该做A.然后就要散会了。旁边听着的李开复赶紧叫停：你说的他明显没听进去，我需要你们在这里碰撞一下，你们必须有确定的讨论结果，不要不好意思，行或不行，表个态吧。“两个人都太和善了，把和谐当成了目标。过上两个礼拜，就可能发生误会，我以为你接受了我的意见，结果你没有。”李开复说，“这也许是中国人的特性吧，一部分中国人不喜欢跟人说NO，什么事都很委婉。另一方面，我们会刻意不要找那种特别凶悍的人，虽然很多厉害的创业者是属于这样的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创新工场首席运营官兼合伙人陶宁说：“开复很宽容，他对大部分人很友善，所以他有很多朋友，他每走一个地方都有人愿意帮他。但是，我们也有过争执，就是滥用宽容，没有底线会破坏事情。我跟开复说，成也萧何败也萧何。”

在创新工场，如果项目失败了，除非表现太差，会给工程师安排第二次机会，但是李开复不太多地宣传这个机制，“我不希望在这里成为一种惰性，我更相信，这种不在乎失败，是基于一种自信，而不是如果失败了，开复还会照顾我。”李开复说。

从上面的文字可以看到，创新工场非常注重团队概念，但我们也遗憾地看到，如今能与李开复共同创造团队，精诚协作的左膀右臂在哪里？是刚刚步入社会的高学历人群，还是正在象牙塔里深造的大学生？

一位业内人士这样表达他的质疑：李开复博士要指望从中国青年学生或者大学中发现多少创新项目，将注定会失败。试问在中国有哪家 VC 从学校发现了可投资培养的项目再看看现在中国成功的公司，有几个是从学校实验室走出来的？如何形成紧密持续的创业项目的跟踪和价值实现？

“谷歌在中国输给了百度，李开复只是一个打工的职业经理人，很多媒体还追着让他讲述创业经验，李开复根本就不具备创业者的气质。”对于创新工厂的未来，慧聪集团董事局主席郭凡生一如既往地直率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业大环境

事实上，不仅是创业者缺乏经验，创业环境更不容乐观。

很显然，凭李开复的个人江湖地位，拉来一些人入伙难度不大。但是，对于他这个模式能否成为样板，业界普遍信心不足。商业诚信的土壤，政府的土壤，人才的土壤，这些都是阻碍创业的绊脚石。

2010年9月8日，在创新工场一周年庆典上，李开复表示，目前国内的创业环境比较艰苦，首先是风险投资钱很多，但都喜欢投后期，可以更快拿到回报。

五季咨询合伙人洪波认为，中国互联网从投资上来看比较热，很多钱进入中国，投向互联网。但他认为，“钱多的一个最直接的结果就是早期项目被忽视了。不愿意投早期项目，大量的VC投中后期的项目，因为这样能确保投资的成功率和规模。早期需要三五十万美元的小项目，即便成了，操心也太多。投一堆三五十万，不如一下投一个三五千万的。投资开始往后跑。这特别不利于新的创业公司。”

其次，招聘很困难。中国很多优秀的年轻工程师，考虑的是出国、去有名的企业，重视的是薪资、名牌或者是跨国企业，而并没有把创业当做一个路径。

创新工场能招到这么多工程师，不得不感谢李开复在校园中的影响力。创新工场的工程师，绝大部分是毕业一两年或者刚毕业的大学生，还有不少是实习生。但也有很多成熟的工程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

师不愿意来。一名工程师本来已经答应了来创新工场，但是父母每天给他电话，让他千万不要离开大公司去小公司，最后真没来成。

“很多人不愿意放弃优渥生活。中国不是有冒险精神的地方。”张亮回头看了看格子里的工友说，“这里都是冒险家，起码愿意做事情。”

另外一个让他困惑的地方是“其实今天中国的青年人都想创业，但是都想做老板，却不想参与别人的创业。”以至于他想拉拢一些优秀的人创业，可是“他们一部分人觉得工资太低，一部分人觉得风险太高，还有大部分人觉得我不是老板，我是帮你打工，这些错误思维其实也是现实，造成你很难招聘一个团队。”

李开复说，这是创新工场没有招募到一批理想牛人的最主要原因。

“中国式创新需要一套有组织的方法。”2010 年 7 月，李开复在接受美国《商业周刊》对话时表示，硅谷那里能够水到渠成的东西在中国却无法实现，“目前，中国的创业环境并不容易，但我感到在这里，自己能够让一切更加不同。”

麻省理工学院硕士毕业、乐啊网创始人田鸿飞就发现中国目前的经济秩序比他想象的糟糕很多。他曾在美国工作近十年，他在美国成立一个公司，就是填一张表，那个表本身就不超过一百字，写上名字，写上几个数字就可以了。注销比较麻烦，需要填写很多税表。

田鸿飞认为中国不太适合创业。假设他的公司，创新工场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投了十万元，田鸿飞只出五万元，按中国法律，创新工场应该占2/3，田鸿飞占1/3，他觉得很不合理。“但中国的法律不承认，我们必须走很多弯路。如果是技术入股，还得经国家认证。你说你技术牛不行，得国家给认证。”

此外，中国目前的互联网创业环境不是特别好，“从政策上说，限制比较多。政策监管对于很多小创业公司不利，各种门槛在不断提高，对草根创业是一种排斥。”

另外，目前的竞争环境对创业型公司也不太有利，“如果有价值的项目，基本上大的互联网公司也会做。这样也会抑制小型创业公司。”洪波说。

李开复并不是一个有经验的创业者。甚至他自己承认现在也不是一个一般意义上的创业者，那么，他能够同时扮演好创业者与创业导师的双重身份吗？尤其是在中国整体创业环境仍不理想的今天。

本文参考：沙磊的《创新工场这一年》，李志刚的《李开复创业记》，符星辰的《麦刚，创业工场不是创新工场》等文章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



史玉柱

ShiYuzhu

史玉柱的成功，正是当下中国知识分子变异蜕化的一个真实缩影。以知识为武器，变形为对财富的过度追求，而放弃了社会本身的改造的使命。知识改变命运最后演成为知识投机金钱的最佳捷径。道德和社会常识都成为获取最大利益的公共祭品。这是一种对中国本已极其脆弱的商业生态链条的严重破坏与伤害。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

史玉柱
一个投机者的征途

至今，你仍然很难给他下一个精确的定义。十几年前，他以一个知识分子的身份，创造了上亿元的财富神话，成为《福布斯》杂志富豪榜上的常客，一夜之间，红遍大江南北。然而，天亮醒来，那数亿财富化为乌有，还身背2亿元巨债，沦为中国最著名的失败者。

10年后，他又开始了惊天逆转，从一则恶俗不堪的广告开始，依靠炮制的空洞概念，所谓点石成金的营销本领，卖脑白金，投资银行，进军网络游戏，在一片废墟上，转眼又练就了超过500亿元的财富神话。

从内地小县城，到充满商业与冒险并重的上海滩，再到远在大洋彼岸的美国，从没有喝过洋墨水的史玉柱越赌越大，他手中唯一的筹码却是凭着他的利器——对中国社会现实和当下商业环境的透彻认识，以及屡屡得逞的广告宣传，接二连三地，攻城拔寨，居然不可思议地化腐朽为神奇，谋取了巨大的财富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他从世人鄙夷的眼神中再次成为这个时代的英雄。细心的人们不难发现，史玉柱选取的行业特质无一例外的打上暴利的烙印，游走在中国法律缺席的边缘。

可以说，史玉柱代表的是中国商业界的一个群体，他们是现实主义的投机者。他们的起步来自某个细微的商业机会，而且这些机会有可能并不是他们首先发现的，但是他们能用更有效的方法以及更迅速的行动去放大这个机会，只要机会出现，他们会像凶猛的动物一样，就会不顾一切地扑将上去，这就是他们的本能。

同时，因为他们出身草根，他们了解在中国这个多元市场中存有的各种缝隙和弱点，并且也能够利用这些缺陷来为自己谋得最大的利益。

这也因此给他带来了巨大的争议。对此，他坦然回应说：他只是个商人，不是人慈善家，他从来不会在乎别人对他的指责。

事实上，这个当下被称为商业巨人，营销天才的富豪，比谁都在乎这些贴在他身上的负面标签，只是一个曾经负债累累的人，现在更在乎的是金钱和暴利，一个在他看来比道德公共价值更靠谱安全的东西。

法律边缘的商业投机者

2008年7月22日，史玉柱在接受《经济观察报》记者采访时，说了这样一段他内心的赤裸裸的大实话：我在摔跤之前，按照

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现在的观点，是很受人尊敬的。国家领导人频繁地来，多风光啊。但从人上人掉入了十八层地狱，也就是一瞬间的事，连过渡都没有。所以我觉得人情冷暖，名，这些东西是虚的，别在乎它。虚的东西可能一下子就没了。但是实的不一样，企业做得好，我明天还能做得好，员工富裕，今天住上大房子，明天还是这个大房子，这才是实的。

黎巴嫩著名诗人纪伯伦说：我们已经走得太远，以至于忘了当初为什么而出发。

那么这个在中国30年经济史上具有标杆性的代表人物的商业思想价值又在哪里呢？

这个答案也许只有这个时代可以给出回答。

对史玉柱的争议，凸显了这个转轨时代商业伦理观念的混乱和无序。无可否认的是，经历30年的商业洗礼，中国商业道德正在急剧异化，从传统的商业伦理开始沦落为笑贫不笑娼的婊子至上主义。

对于这样的争议与负面的看法，史玉柱本人解释为是因为他失败过，他觉得中国的文化及环境对失败者还不够宽容。甚至他觉得，也正是1997年初的媒体的疯狂围剿，才使得第一次败走珠江。

事实上，史玉柱的走红，也正是这个成者为王败者为寇病态商业社会裹挟下最直接的畸形投射。

史玉柱这样的传奇故事，放眼于整个世界的商业史中，都堪称经典案例。或许，这样的故事也只有生长在中国的商业土壤里。放在中国30年的改革开放浪潮下，这就具有了另类解

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

读的深层意味。

史玉柱未来能够走多远？或者说史玉柱这样的商业操作手法还有多大的生存空间。

如果放眼于中国这30多年来不断已经逝去的无数的巨人企业来说，我们从中不难找到答案。一种基于对国家未来的认知以及对已经觉醒民众的一种普世价值的判断。一种对于投机者的惩罚，当市场过当的透支商业诚信的时候。

否则，这是一种历史的挑战和倒退。它将因蒙昧和无知付出更大的代价。

商业天才或营销巨子等这些看上去很华丽的标签，但其实对史玉柱而言。他骨子里的真正身份只有一个，在中国现行的法律边缘里的一个商业投机者。

德国哲学家本雅明在他的成名作《悲剧的诞生》一书中这样写道：每个人度觉得自己生活在一个史无前例的时代，但那只不过是因为我们离“现代”太近，看不清过去，也看不清未来。

或许，关于史玉柱下半生的故事也才刚刚开始。

尽管早已不算新鲜，但我们还是有必要梳理一下史玉柱1997年以前的经历。这一段人生对史玉柱来说至关重要。如果从中国未来真正的商业史来说，以时间为界点，1997年前前的史玉柱可以算是他真正人生的一次成功，但他已经死去。他后来一系列眼花缭乱的成功，则是来源于这块土壤商业道德的过度透支—沦丧与欺骗。这恰恰构成了中国当下商业的一个悖论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有永远的产品，只有永远的广告

史玉柱，1962 年出生在安徽北部的怀远县城。1980 年，史玉柱以全县总分第一，数学 119 分（满分 120 分）的成绩考入浙江大学数学系。

当时中国正经历一场翻天覆地的历史巨变，一个民族的文化力量一下子被激发了出来，正是一个知识改变命运的年代，那时候的史玉柱也感受到了这种时代的召唤，一心想效仿当时炙手可热的数学家陈景润，可等进入了大学后不久，他便心意懒散了，发现他根本无法解决横亘在他面前的 1+1 的世纪难题。这个难题几年后，史玉柱用商业的传奇给予了彻底地证明了。那就是后来让他毁誉参半的广告数字游戏。

史玉柱毕业后分配到安徽省统计局，时年 24 岁，由于工作出类拔萃，被作为第三梯队，送往深圳大学进修。

可是，读完研究生之后，史玉柱决心辞职创业。当他登上飞机飞往深圳的时候，身上全部的家当就是东挪西借的 4000 元钱，以及他耗费 9 个月心血开发出来的 M-6401 桌面排版印刷系统。

1989 年 8 月 2 日，他利用报纸《计算机世界》先打广告后收钱的时间差，用全部的 4000 元做了一个 8400 元的广告："M-6401，历史性的突破"。13 天后，史玉柱即获 15820 元；一个月后，4000 元广告已换来 10 万元回报；4 个月后，新的广告投入又为他赚回 100 万。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一次赌博似的成功，对史玉柱影响至深，也给史玉柱留下了这样一个深信不疑的商业理论：没有永远的产品，只有永远的广告。他后来一系列的手法，从巨富到巨败，再到巨富。他的操纵手法都不出其右。

1990 年，一本叫《蓝色巨人》的财经图书让已经尝到商业甜头的史玉柱欣喜若狂。该书写的是美国一家叫 IBM 公司的书，那时史玉柱产生了创办公司的念头，他想："IBM 是国际公认的蓝色巨人，我办的公司也要成为中国的 IBM，不如就用'巨人'这个词来命名公司。"

这就有了后来史玉柱的一段故事与传奇。许多年后，"巨人"这个词已经烙印在史玉柱的血液里，即使这个在相当长时间代表着一个失败者所有屈辱的时候，他也未曾放弃。只是，当初那个一心想要做中国蓝色巨人的史玉柱已经离那个他曾经梦想企及的 IBM 已经越来越遥不可攀了。

但是刚刚把企业做大的史玉柱感受到了市场的压力，其 M-6402 系列产品受到了来自香港金山电脑的强烈冲击。

为了迅速打开市场，建立起庞大的营销网络，史玉柱又做了一次大胆的豪赌——向全国各地的电脑销售商发出邀请，只要订购 10 块巨人汉卡，史玉柱为他们报销路费，让他们前来珠海参加巨人汉卡的全国订货会。

史玉柱以几十万元的代价，吸引了全国 200 多家大大小小的软件经销商，这些经销商不但订了货，还组成了巨人汉卡的营销网络。有了这样一张庞大的销售网络，史玉柱的事业如虎添翼。1991 年，巨人汉卡的销量一跃成为全国同类产品之首，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司获纯利 1000 多万元。

1992 年，巨人集团的资本超过 1 亿元，史玉柱本人也被罩上各种各样的光环，迎来第一个事业高峰。

广告和销售网络随后成为史玉柱的不二法门。但这并不足以满足史玉柱精明的商业欲望。他把目光从深圳又投向了另外一个地方——珠海。一个让他日后爱恨交织的一个伤心与辉煌之地。

1992 年 3 月 9 日，就在邓小平南方视察 40 天后，毗邻深圳的珠海市委市政府举行了第一届重奖有突出贡献的科技人员的大会，奖品累加起来人均超百万，另有无数的政治待遇和土地税收等超优惠政策。

这一消息经过新闻媒体甫一披露，立刻在全国掀起了巨浪。对政治和商业颇有嗅觉的史玉柱感觉到他的机会也来了。

在珠海第一次重奖科技人员不久，史玉柱便安排已在珠海注册的珠海巨人公司将这些年来取得业绩通过当地的媒体向社会公开。

史玉柱的投石问路很快得到了官方的热情回应，经过几个回合的试探。双方很快明白了各自的所需。史玉柱当仁不让的需要地方政府更多的支持——名和利，而地方政府主要领导也需要借助史玉柱这块当时大学生下海创业的先进型典型获取更多的政治筹码。

这一年的 7 月 8 日，珠江官方媒体《珠江特区报》在头版头条刊发了这样一篇长篇通讯《以才生财，知识为本，高科技为“巨人”带来高效益》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 月 10 日，珠海市以科学技术进步奖的名义给了史玉柱 30 万元的高额奖金。但这才刚刚开始，更大的利益在等待着这个商业的猎食者。

1992 年 7 月 21 日，史玉柱正式带领他的团队离开深圳来到了珠海。在告别这个已经生活了三年的年轻城市时，史玉柱别出心裁地在当地的官方党报上刊登了这样一个整版的广告：画面是一只巨大的皮鞋。史玉柱后来对这创意解释说：这是一只巨人的脚，凡是看过这则广告的人都会对他刮目相看。

同样在这一天，史玉柱还在刚刚落脚珠海的报纸上刊登了这则同样的广告。这符合他的风格，以极具挑动性的语言宣告了他的他的开始与新生。在这只巨鞋的下面，还配有这样一段史式文字的告白：

曾经，年轻的巨人在珠海悄然诞生

今天，成熟的巨人在珠海踏响脚步

珠江香洲区领导在巨人落户珠海之后便开始了陆陆续续的造访与视察。区领导视察之后，史玉柱与他的巨人集团竟迎来了时任珠海市市委书记、市长的梁广大定期的现场办公。同时，正是在珠海市政府的现场办公上，巨人集团获得了珠海市政府分量十足的一份“厚礼”——一块按当时地价减免 50%，并可分期付款先行使用的土地。

高科技神话

然而，这还只是一个开始。那一年，几乎所有到过珠海的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中央领导都参观过巨人集团。在1993年1月，参观达到了高峰，短短一个月内，先后有当时的国家主席杨尚昆，国务院总理李鹏、副总理田纪云、国务委员李铁映等来参观巨人。

1993年6月25日，《珠海特区报》头版刊登了该市第二届重金奖励科技人员的决定。

不出所料，史玉柱获得了政府奖励的一辆奥迪，一套100多平方米住房以及63万元现金奖励。从深圳默默无闻到珠海的一夜成名，史玉柱感受到了人生巨大的落差。

对于梁广大来说，重奖技术人员就相当于为珠海的城市定位寻找一个代言人，而这个代言人应当是一个“知识创造财富的时代英雄”，必须是一个具有传奇般创业经历的人。

第二年，他也以正面塑造的典型成为1994年度的“10大改革风云人物”。

史玉柱缔造的高科技的神话，让珠江市政府把他推上的巅峰的同时，也为日后巨人的覆灭埋下了伏笔，这里将见证一个商业投机狂人的所有梦想与衰落。

曾经担任过巨人集团副总裁的王建后来在巨人第一次轰然倒塌时这样反思：细想一下，一个100多人的公司研发一种并不太高科技的汉卡——实际上是做英语的汉语转化工作。巨人在做自己的宣传时候，除了汉卡，却对电脑主机的宣传每一种机型下面都注明“黄金品牌，美国本土主机”的字样，其实这是代理商的巨人在宣传的鼓动下，摇身变成了自己是个高科技公司了。

然而，就是在这样媒体铺天盖地的宣传中，史玉柱名气扶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摇直上。

许多年以后，同样是在珠海创业后来大名鼎鼎的金山软件董事长求伯君在接受媒体采访时表示，当年史玉柱的中文系统也是抄袭他的。

时至今日，许多人还在纳闷，史玉柱怎么就能把一个看上去并不高级的产品，包装成市场上地打着高科技幌子的抢手货。

对史玉柱相知颇深、后来收购了脑白金的四通老总段永基一语道出了天机：从医学上讲，脑白金其实什么也不是，但史玉柱就是有这样制造神话的手腕。

史玉柱在当时接受记者采访时曾这样解释巨人成功的原因：现在正是中国一百年来发展经济最好的时候，因为国内正由计划经济转向市场经济。这个时候，旧体制不能适应经济新形势的发展，而新体制又还未形成，这正好促进了巨人的成长。

不做第一，只做后来模仿居上者

对政府拱手送来的“寸土寸金”、价值极高的无偿拨地，史玉柱的唯一念头是“不想就这么轻易地白白浪费。”对于这一片还是荒草的处女地，史玉柱开始思考如何规划和开发利用。

据业内人士解析，史玉柱面临着多种选择：选择一，建设一座技术一流的科研大楼，专门用于软硬件的开发和电脑的生产；选择二，建设一座配套设施完善的员工公寓，让员工在这座公寓里统一生活作息，吃、住和工作，就像当年他在封闭式的环境中努力完成了汉卡的研制工作那样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，这两种选择似乎都不太符合史玉柱的商业投机目的。如何最大限度地使用土地并让土地的使用带来最大的财富，是史玉柱真正考虑的问题。毕竟史玉柱的社会角色中更多的还是一个商人，商人无法不去追求经济利益的最大化。

1994 年对史玉柱来说至关重要，他作出了后来直接改变他一身命运的两个重要决定：巨人大厦破土动工和公司主营转型。

刚开始只设计 10 层的大厦，最后却数字游戏般的加到了 72 层，最后，大厦资金链的告急，也成为压死史玉柱的最后一根稻草。

1994 年春节后，史玉柱突然出人意料地宣布，请北大方正集团楼滨龙出任巨人集团总裁，公司实行总裁负责制。史五柱在会上坦承：我本人有很多缺点，加上是技术出身，没有做过管理，因此犯了不少的错误。为了公司进一步的发展，所以请来高人执掌巨人。6 个月后，这个人突然被宣布下课。

而之前的一个背景是，国外软件大举进军中国，抢走了汉卡的市场份额，侵占了巨人集团其他软件产品的生存空间，汉卡以前暴利的时代一去不返。

下一个投机的暴利点在哪里？

这年的 8 月，史玉柱很快给出了答案。一旦选准新的目标，史玉柱强烈的营销神话再次显现。对于史玉柱来说，他需要的不是技术，甚至不是产品，他需要的只是一个可以讲故事但能够产巨额利润的概念。

急于从 IT 困境中突围的他把目光转向保健品，斥资 1.2 亿元开发全新产品——脑黄金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个不得不说的前提背景则是，一年前，在山东的济南，后来另外一家著名的保健品牌吴炳新、吴思伟父子靠以前代理另一个保健品昂立一号，赚得盆满钵满，也踏上了创立三株公司的征途，并取得了良好的市场回报。

这符合史玉柱一贯的创业特点：不做第一，只做后来模仿居上者。

许多年后，史玉柱在解释什么叫创新时候，说了这样一句话，可以代表他全部商业创新的精髓：什么叫创新，就是在模仿别人产品的基础上加以部分改进。

短短几年后，脑黄金和三株曾经供不应求的场面一去不返，创造的中国商业神话开始灰飞烟灭。当然这已经是后话了。

“让一亿人先聪明起来”

1个多月后，宣称高科技的保健产品宣告研发成功，为了给产品起一个叫得响又有说服力的广告语。史玉柱第一次引进了政治名人名言的导入概念。邓小平的一句“让一部分人先富起来”成为那个年代的流行词，史玉柱给脑黄金起了“让一亿人先聪明起来”的口号。

12月1日，中央电视台一套播出了巨人30秒广告。深谙中国人心理的史玉柱当然明白，基于中国现实的土壤环境，中央电视台国家权威背景，这正是他最为看重的政治保证可以转换的商业价值。尤其是在颇具争议性的商品，如果在央视的平台上播出，则产品对于老百姓来说意味着信誉和国家的承认。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以后的一系列眼花缭乱的产品里，如果有足够的钱，那么第一个广告肯定投放给央视这个体制里的产物。哪怕是后来一直被人诟病的网游产品。这是史玉柱广告宣传的定律。

史玉柱经过市场分析认为，区域媒体以功能诉求为主，侧重地方日报、晚报，三天一期，然后再辅之以科普文章，加上PoP、挂旗、海报等终端宣传。仅华东地区每天的广告投放额就高达10万元，投入产出比则达到1：18。稍后，巨人脑黄金礼品盒全面迎合节日消费上市。广告语就是：今天x节不送礼，送礼就送脑黄金。就是凭借这一恶俗不堪的广告，史玉柱巨人也能够红到今天。

疯狂般地宣传气氛被营造出来了，市场被炒起来了。被暂时胜利冲昏头脑的史玉柱决定加大筹码，再次进行一次豪赌。

1995年2月10日，巨人集团员工在春节后上班的第一天，史玉柱就下达了一道“总动员令”——发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”。

这一次，史玉柱第一次尝到了败绩。最终，“三大战役”，全以失败而告终，成了巨人的滑铁卢之战，巨人集团元气大伤。史玉柱也公开在媒体上表示，“巨人交了上亿元的学费。”这上亿元损失，让巨人再也无法缓过劲来。

而巨人集团的地产项目因一再加高楼层，因需大量资金输血而陷入困境。1995年的下半年，对32岁的史玉柱来说可谓冰火两重天。

联想集团总裁柳传志这样形容当时的史玉柱：他意气风发，向我们请教，无非是表示一种谦虚的态度，所以没有必要和他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多讲。而且他还很浮躁，我觉得他迟早会出大篓子。

而此时，已经陷入绝境的史玉柱竟然在广告宣传上动起了歪脑筋。在自己的一款“巨人吃饭香”的保健产品中竟然这样写道：据说XXX含有激素，造成小孩子早熟，产生许多儿童疾病。这个带有明显恶意攻击的广告直指当时红得发热的娃哈哈。很快，娃哈哈董事长宗庆后决定上告巨人涉嫌不正当商业竞争。在杭州中院调解下，1996年10月达成协议，最后巨人集团赔偿娃哈哈200万元和公开赔礼道歉才算了结。

令人啼笑皆非的是2001年史玉柱在泰山会议上去大倒心中苦水，煞有介事地总结了民营企业的13种死法，其中企业的不正当竞争竟然赫然在列。

可能是好了伤疤忘了痛。值得一提的是，2008年3月11日，史玉柱在作客新浪网时却这样说道：我不知道攻击别人有什么好处，我认为没有必要这么做。我不主张行业里恶语相向，但可以谈谈别人的战略与产品，好的，善意的评论应该被提倡，你也能够看到，对于对手，除了产品层面的比较，我们不会用恶毒语言去攻击对手。

强弩之末

1997年年1月21日，史玉柱率领他的高层来到了安徽黄山脚下的太平镇，召开一次攸关巨人集团生死成王的高级会议。

此时的巨人已成强弩之末，处于风雨飘摇之中。史玉柱试图以这一次的会议，来寻找到拯救巨人的良方。而此刻，一场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更大的风暴将等待着这个投机狂人。

当日下午 4 点多，一份当日深圳《投资导报》头版头条题为“巨人史玉柱深陷重围”的报道被复印传真到了远在黄山的史玉柱手里。该报道详细披露了巨人集团正在遭遇到的资金危机。

史玉柱看完报道后大惊失色，他明白，巨人的神话游戏开始结束了。

第二天，他不得不带着部下赶往杭州。在这里，还有一场更致命的新闻发布会在等着他的到来。当然，这一次不是像以前风光无限地推介他的产品。

11 月 22 日，巨人集团与娃哈哈集团在杭州联合召开新闻发布会，由巨人集团向娃哈哈集团公开道歉，并履行法院调解协议中赔偿娃哈哈集团经济损失的义务。

随后的相当长时间里，媒体以报复性反弹全面报道了巨人以及史玉柱岌岌可危的困局。

史玉柱后来愤愤不平地说：我突然休克了，是媒体的错。我本来身体就很虚弱，你突然一下子把我的鼻子和嘴巴捂住了，我彻底休克了。从此我对媒体敬而远之。

事实上，史玉柱恰恰忘记了这一点，当初正是他从媒体的投石问路，到政府正面典型的宣传，最后到他本人对媒体广告和软性新闻的过度依赖，却导致了自己盲目自大走向了一条高速扩张的不归路。

把自己早期的失败归咎于媒体，显然是史玉柱的一种个人托词。在史玉柱日后的复出之路中，他也正是多次利用媒体的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力量，才创造了死而复生的神话。

甚至在后来复出的关键性产品脑白金的策划书中，他也这样写道：炒新闻是市场导入的最重要手段，在企业尚未登场，消费者尚未产生戒心时，将脑白金体这一概念和作用植入消费者脑海，为日后企业登场打下良好的概念基础。

巨人面临绝境之际，史玉柱想到了曾经无数次参观这家企业的各级政府领导。无奈之下，他不得不给珠海和中央领导写信请求政府出面予以帮忙。

然而，此刻的史玉柱对政府已经失去了最后的价值而成为一块负资产。领导最后以“这是企业行为”打发了事。

史玉柱知道回天无力后，只得动起了最后一个脑筋，弃签下的2亿元巨额债务不管，准备申请破产。但珠海市政府考虑到各方面的影响，一直未予批准。

史玉柱一心想建立的那个巨人帝国，在1997年的那个春天，像一条破碎的丝带，飘散在珠江香洲区的那个废弃荒芜的只有巨人大厦的上空。

曾经视他为上宾的这个城市再也待不下去了，为躲债，史玉柱开始远走他乡，销声匿迹。

脑白金神话的炮制

就在人们不再热切的谈论史玉柱时，在江苏上海等地，在当地的电视报纸等可以一切新闻媒体上，一种人们名字听上去似曾相识的叫脑白金的神奇产品呼啸而来。“100岁老太太吃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了脑白金生了个胖娃娃”这样天方夜谭的消息借着新闻这个传播载体。

脑白金连着史玉柱的大名一夜之间火遍大江南北。

后来发生的故事众所皆知，按照史玉柱自己的公开说法：1998 年，除了几次旅行，几乎没有耽误太多的时间，史玉柱重新回到了原本建立了较好根基的保健品市场。史玉柱仍不舍“巨人”的浪漫主义情结，借用音译的“Giant(巨人)”，很快注册成立了上海健特公司，并开始做保健品。这一次他有针对性地将目光瞄准了江苏省一个县级小城市江阴。

那些日子，史玉柱戴着墨镜在江阴走村串镇，挨家挨户寻访。由于白天年轻人都出去工作了，在家的都是老头老太太，半天见不到一个人，史玉柱一去，他们特别高兴，史玉柱就搬个板凳坐在院子里跟他们聊天，从聊天中，史玉柱不但了解到什么功效、什么价位的保健品最适合老人，而且知道了老人们吃保健品一般舍不得自己买，也不会张口向子女要。

这些为史玉柱创意“今年过年不收礼，收礼还收脑白金”提供了极其鲜活的第一手素材。

那么这个被史玉柱宣称的天花乱坠的产品到底从哪生产出来的呢，这在当时是个绝对的高度商业机密。全国各路记者按照产品说明书的地址都进行了查询，最后都无功而返。

人算不如天算，史玉柱口中“最得意的产品”，终于江苏一家报纸刊登的一则豆腐块新闻让脑白金出生地浮出了水面。原来脑白金是由珠海康奇有限公司委托江苏常州武进区戴溪镇一家叫“天龙”的乡镇食品厂生产，康奇公司因涉及“伪造产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品地”被工商部门罚款。

后来新华社记者的一次调查让人简直让人目瞪口呆。2000年3月，上海健特生物科技公司和黄山康奇实业公司，共同收购了无锡华弘，并将其更名为无锡健特药业公司。对于这一段历史，史玉柱的叙述是：“我们先是委托无锡的一个厂生产。在加工过程中，我们觉得也需要一个基地，慢慢付点现钱，也就接手这个工厂管理了。最后就把它盘下来了。”

2001年3月，就在史玉柱将无锡华弘“盘下来”、大批量生产脑白金的一年以后，无锡健特忽然将原无锡华弘生产的“双达芬”、“双达林”、“比奇尔”等3个国家级新药申报江苏省级高新技术产品。原来，无锡健特同时正在申报“江苏省高新技术企业”。而按照规定，只有先拥有了高新技术产品，才能获评“高新技术企业”。问题是，执行15%税率的无锡健特，究竟是以何种方式，把由它掌控的脑白金价值链上的绝大部分利润，转由执行“零”税率的无锡生物去实现呢？

这个问题，也许只有史玉柱才能够回答。巨人第一次兵败珠海时候，史玉柱曾经把失败归结于他第自己不懂财务，所以忽略了风险的控制。

2006年，史玉柱在新浪访谈时说了这样一番意味深长的话：一个企业要健康快速的发展，绝对不能够游离在国家法律的政策之外，这首先要表现在依法纳税上，依法纳税，一方面又想着避税，这样的人不少，我看不见他们。

2001年，史玉柱掌控的“脑白金”的生产企业，申报并成为“高新技术企业”，后来借此获取的税收优惠及财政补贴总额高达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一亿多元。

然而，就是这样所谓的高科技公司，据后来在《南方周末》上撰文批评脑白金“彻底是个科学谎言”的邓曙华透露，早在 2001 年 2 月，南方一家大报批评脑白金的文章已经就绪。当时史玉柱得知后，到该报痛哭流涕，苦苦哀求。与此同时，说客络绎不绝。该报编辑一时心软，就将稿子压了下来。

2002 年，在得知《南方周末》即将发表关于脑白金的文章后，史玉柱带着了他的助手试图再次进行危机公关，但最后被《南方周末》拒绝。2002 年 3 月 14 日，由邓署华和《南方周末》记者经过长达一年的调查报道——《脑白金真相调查》，对脑白金进行了严谨科学的查证，最后发现这款所谓最神奇的生物原子弹产品，不过是在欧洲是早已被禁止销售的褪黑素。消息披露不久，史玉柱在公开场合坦承，《南方周末》披露的关于脑白金说的基本是事实。

许多年后，史玉柱和老朋友段永基聊天时如此戏谑：成功经验的总结多数是扭曲的，失败教训的总结才是正确的。

尤其在 2001 年高调还款之后，曾经的失败反倒更像是史玉柱另一种引以为傲的经历——以借来的 50 万元资金作为启动资金，创下一个庞大的商业帝国。

他说，自从“三大战役”失败后，我就养成一个习惯，谁消费我的产品，我就要把他研究透。一天不研究透，我就痛苦一天。

史玉柱还说：营销是没有专家的，唯一的专家是消费者，你要搞好的策划方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么史玉柱软文炒作的神话是如何炮制出来的呢？

根据媒体的披露，首先史玉柱会成立了一个专门的写作班子，由史玉柱本人亲自负责抓点。先准备好必备的资料，然后把写作班子集中起来进行10天的软文写作培训，最后每个人进行独立写作。写完后经过史玉柱的一审，最后由各大区销售负责人进行投票表决哪一篇软文可以打动消费者。

根据这些要点，史玉柱最后总结出妙趣横生的字诀，供广告市场部人员使用。妙诀如下：

软硬勿相碰，版面读者多，价格四五扣，标题要醒目，篇篇有插图，党报应为主，宣字要不得，字形应统一，周围无广告，不能加黑框，形状不规则，热线不要加，启事要巧妙，结尾加报花，执行不走样，效果顶呱呱。

软文是史玉柱的一大发明，也是中国新闻语境下的一种畸形怪胎。在这个制度缺失的母体里，史玉柱游刃有余地纵横其间，如入无人之境。

但是一个以广告营销为整个生命线、追逐暴利的企业，到底能够走多远？

2008年，史玉柱在接受媒体访谈时专门对此作了回应。他说，我分析中国保健品市场，10个有9个是不挣钱的，为什么？因为产品功效不明显，过分依赖广告。这样的产品必死。

而之前的一个背景是，为史玉柱挣来了大把钞票的脑白金已经转手易人了。

同样是这个人，2007年史玉柱在央视《赢在中国》担任嘉宾时，面对电视镜头他却说了这样一番关于“广告”的话：广

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

告专家往往忽略广告的真实性，只重创意。创意是叶，真实是杆。广告的生命在于真实，只有真实的东西才能够感动人，只有强烈的感染力量，才会使得产品产生好的社会效益和经济效益。

然而，在2008年5月亚洲财富论坛上，他却又这样说：广告就像是性骚扰，一两次是性骚扰，次数多了就成暧昧了。

正是在这样“天才”创意的催生下，一个个服用脑白金的神话连同销售的神话诞生了。

民营企业的“十三种死法”

1999年7月12日，史玉柱来到了上海。在这里他要继续完成他曾被断层的巨人神话。这一天，上海健特成立了。健特就是英语里巨人的意思。史玉柱也结束了他在外面的流浪生涯。当然这一切，必须是外界并不知道的情况下，否则两年前的债主便会蜂拥而至。

2000年5月，一篇题为《南京街头雄心勃勃的神秘客》新闻专访出现在互联网上，并被高速传播，访问的对象竟是“失踪”了将近三年的史玉柱。

在这篇所谓的访谈里，史玉柱谈到了他的近况，也谈到了自己这些年来的反思。他这样说道：现在我到书店只买两种书，一种是基因的书，一种是毛主席的书。一个政党也好，一个企业也罢，深层次问题都是一样的。

这篇莫名其妙的文章至今都让人心生疑窦，倒像是一个精

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心设计给读者的局。

依然是在一番小心翼翼的新闻试探后，史玉柱开始浮出水面，正式走上前台，因为一场更大更华丽的场面需要他这个主角出场。

经过4年的沉寂，他一直在积蓄力量，等到一个他早已望眼欲穿的道场。

2001年1月30日，一家名为“珠海市士安有限公司”在《珠江特区报》等媒体上打出收购巨人大厦楼花的公告。一度淡出人们视线的巨人和史玉柱再次进入了公众眼睛。

这年的2月，在巨人倒下的4周年之际，在中共上海市委机关报《解放日报》上刊登这样一条特殊的广告。手法如史玉柱一贯的风格。广告词这样写道：

10年前，巨人创造辉煌，

4年前，巨人跌入低谷，

新世纪，巨人从上海复出。

感谢上海优良的投资环境，良好的政策环境，感谢上海人民的厚爱，史玉柱真得重新站起来了。

这则史玉柱的感谢广告，再次把人们的目光拉回到了那个曾经让他伤心地珠海。也再次让人们想起了许多年前在史玉柱刚刚进军珠海时相同的一幕。

这年的2月，史玉柱在央视《对话》栏目中再次以一个“最著名失败者”的商业天才的身份再次归来，

在这次的公开露面中，史玉柱表示珠海士安公司正是自己成立的，目的是为了还巨人大厦欠下的巨额债务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他在节目中这样解释自己还钱的动机：背着污点做不了大事，谁都会说“这个人把公司搞得一塌糊涂，欠老百姓钱也不还。”这样的话你将来什么事都干不了。比如以后的银行贷款，就会因此带来很多的不方便。

然而就在史玉柱精心策划的还钱余波未了，在这一年2月15日的“泰山产业会议”上，史玉柱再次把当年巨人的失败对准社会和媒体，在这次会议上，他总结了民营企业的13种死法。

第一种死法是不正当竞争。“竞争对手如想整你，你在明处，他在暗处，很容易整死一个企业。诬告、打官司等破坏你的声誉，方法很多。”

史玉柱现身说法道，“去年秋天，全国有一半省会城市的人大、政协突然每天都能接到有关脑白金产品的投诉，这导致销售受阻。经过调查，发现原来是有些竞争对手在每个城市都雇了几个人，这几个人的主要工作就是写针对脑白金的投诉信。事情被发现后，投诉信随即就消失了。”

第二种死法是碰到恶意的“消费者”。史玉柱说他们曾碰到湖北有个人，身体某个地方骨质增生就怨厂家。

第三种死法是媒体的围剿。也许是对媒体至今还心有余悸的原因，史玉柱没有讲媒体在巨人当初倒下去时充当什么角色，而是举了银行的例子：“比如说媒体一旦围剿银行，银行运转再健康，它说你已经资不抵债了，储户只要去提钱，银行肯定完蛋。”

第四种死法是对产品的不客观报道。史玉柱认为，在药品和保健品领域里，任何一个产品都不可能100%有效，如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

70%至80%有效就比较好了，如果90%有效，产品就称得上优秀，“如果媒体只报道10%无效的，产品马上完蛋。”这是因为，“在中国，说产品不好的时候，老百姓最容易相信。”

第五种死法归为主管部门把企业搞死。“产品做大了，哪怕有万分之一的不合格率，并被投诉到主管部门，就有可能被将整个产品的批文吊销了。”

第六种死法是法律制度上的弹性。“很多事，你这么说是件好事，但换一种说法很可能就是违法犯罪。再加上法律制度的不合理，使你不得不违规。”

第七种死法是被骗，“有时候一个企业的资金被骗后会出现现金短缺，甚至整个企业会一蹶不振，而对民营企业来说，法律的保护很有限。”

第八种死法是红眼病的威胁。“红眼病多谣言就多，有关企业的谣言还算是好的，最怕就是关于产品的谣言，谣言一起，产品马上就卖不出去了。”

第九种是黑社会的敲诈。“企业做好了，就会有黑社会的敲诈，除非是特别大的企业。”史玉柱显然相信黑社会势力在民营企业发展过程中已无孔不入。

第十种死法是得罪了某一个官员，该官员可能利用手中的权力给企业发展制造障碍。

第十一种死法，“得罪了某一刁民也有可能把企业搞死，比如说他在产品中投毒。”

第十二种死法，遭遇造假。“假货越多，影响销量是一个方面，最关键是影响声誉。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十三种死法，企业家的自身安全问题。史玉柱说他已收到过不少的恐吓电话，这样的电话，在他一无所有的时候，从没有出现过。

凭着这一年的声势浩大的复出造势，史玉柱也和他充满争议的产品一样，在这样的年底，充满争议地荣获央视年度经济人物。

数字演绎的财富游戏

这一年，还清债务后，史玉柱在上海申请注册一个巨人公司，对外宣布启用珠海企业的名称，正式启动了他要做一番大事情的计划。

史玉柱要做的大事情究竟是什么？

一个比保健品更加投机暴利的项目——一个只要会讲故事的资本市场。

根据已经披露的资料显示：在巨人投资成立三天之后，某公司将持有的上海健特（控制着“脑白金”的生产和销售渠道等）90%股份转让给巨人投资；同一年成立的黄金搭档公司，巨人投资也占九成股权。

而在2000年9月，一家名为上海华馨的公司成立。股东为来自史玉柱老家安徽怀远县的自然人高洪英和王健平。

很快，上海华馨通过买壳，控股了一家名为青岛国货（ST国货）的上市公司，一年后，公司更名为健特生物。由于高洪英和王健平两人背景普通，竟能出资过亿，当时媒体普遍认为，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高、王二人背后是史玉柱，并惊呼：史玉柱系的大体架构已经迅速形成——巨人投资控制上海健特和黄金搭档公司，上海华馨控制上市公司健特生物。

此后，接二连三的资本运作也开始不断发生。

上海健特的优质资产被装入到上市公司健特生物，此举使健特生物2002年净利润从上一年的3500余万元猛增至1.5亿元，每股收益亦增加了一倍；而在2005年7-8月间，健特生物连续跌停，第一大股东上海华馨此前已大幅减持手中的流通股。

2002年到2004年间，史玉柱控股的上海健特不断增持华夏银行股份；紧接着，他又看上了民生银行(600016)；2003年，上海健特受让北京某公司1.43亿股民生银行股票。

2005年4月，健特生物发布公告，宣布其控股子公司无锡健特（史氏保健品生产基地）以1.17亿元受让上海健特持有的华夏股份4500万股法人股。

2003年末，在香港上市的四通电子（409.HK，一家香港上市公司，现已经更名四通控股）突然发布公告，称其全资附属公司四通巨人购得75%黄金搭档公司股份。收购涉及金额合计12.4亿港元。(注：黄金搭档公司的主要资产是“脑白金”和“黄金搭档”的全国营销网络以及两个产品的商标、专有技术等所谓“无形资产”。)

而四通电子在给史玉柱的12.4亿港元的回报中，除了6.36亿港元现金外，其余支付的是四通电子的可转股债券。资料显示，一旦这6.04亿港元被史玉柱持有到期并转股的话，史将成为四通电子第一大股东。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就在2011年民生银行定向增发前，史玉柱又上演了不差钱的一幕，其控制的上海征途信息技术有限公司将公司自有的20亿资金委托民生银行对外放贷，但史玉柱本人控制的上海健特在早些年前亦曾得到过民生银行的金融支持。

至此，通过一系列的眼花缭乱的资本运作，史玉柱构筑了迷宫一样的金融版图，身价一度接近500亿。对一个曾经被2000万压垮的他来说，只有数字演绎的财富游戏，或许这是唯一能够给他带来安全心理的一种保证。

许多年后，史玉柱再次面对记者采访时候，他已经多了更多的自信，对于外界的非议，他最后干脆承认说：现在你们叫我资本家也可以。

当然，在当下中国，资本本来就是富豪们的游戏，史玉柱以500亿的身价，足可以在这个不见阳光的市场里可以分得一杯羹。

历经沉浮，这个早年还抱有极大的理想主义色彩的理工科学生显然是越来越“拿得起，放得下”。

对此，他只应了句：“到今天，我开始做的，是一个投资家做的事，而要成为一个投资家，有些路是必须要走的。”

危险的《征途》

2004年春，史玉柱再次作出惊人之举，这一次他选择是依然是一个争议不断的产业——网游。

这时候的网游基本是三足鼎立，陈天桥的盛大一骑绝尘，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网易的丁磊和九城紧随其后。但史玉柱经过充分的市场调研后，依然觉得有戏。因为他深信吗？没有谁比他更了解这个市场里面玩家的人性。因为自己本身就是一个有20多年的超级网迷。

国际上有这么一个说法：拿1000美元用于贩卖毒品，利润率是19倍；用于制造假信用卡，利润率是16倍；而网络游戏的利润则高达30倍。

事实上一个鲜为人知的细节是，在史玉柱没有对外公布做网游之前，段永基就把史玉柱介绍给了网络游戏的大佬陈天桥，让史玉柱到陈的盛大参观学习。

或许是出于对段永基介绍的信任，陈天桥对于史玉柱的来访还是做了很周到的安排。但事情却并没有像表面那样平静地结束。几乎是史玉柱前脚走，陈天桥后脚就收到了来自《英雄年代》项目组近乎集体规模辞职的消息，而辞职原因上一致写着“为寻求自我发展”。

最后《英雄年代》的一干人，很凑巧地到了史玉柱的征途公司“寻求自我发展”，实际上是被史重金挖去了。

2005年4月8日，已经把玩家胃口吊得足够的《征途》在当时上海第一高楼金茂大厦盛装登场。一身白色袭衣的史玉柱在众多翩翩少女的簇拥下粉墨登场。

史玉柱宣布：投资两亿的首款网游产品《征途》进入公测接受市场考验。在内测期间，同时在线人数已达15万，已经开始挣钱了。

这年的10月20日，史玉柱宣布：《征途》上的玩家永远免费运营。消息一公布，玩家欢呼雀跃，人们则是怀疑，史玉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柱花了这么多钱搞出来的游戏，他究竟靠什么来挣钱？

其实这只是史玉柱的一个幌子，过去的征途游戏就是一个“杀时间机器”，为领取征途提供的“工资”，有不少玩家每天耗费大量的时间在游戏中，甚至夜间睡眠的时间也被占据。这一点在征途时间版里将得到强化。时间版甚至推出了一个虚拟角色，可以在玩家离开休息时，代理玩家继续在游戏中搏杀。征途游戏在推出之初，其带有国家严格管制的彩票、赌博、税收和保险等性质的一些游戏环节，曾引起了不少人的争论。征途时间版公测承诺，将永远取消“密银宝箱”这个通过花钱打开箱子，从而取得某些有奖品箱子中的装备的环节。但是，类似预测哪一队会取胜的有奖“国战竞猜”，抽取装备交易税收和保险性质的玩家赔偿等疑似博彩环节，都没有被列在取消名单中。也就是说，征途时间版随时可以利用这些环节，实现史玉柱双向收费的想法。

《征途》里只有两类玩家。一类是有钱人，他们有钱到花几万元人民币买一套虚拟装备可以连眼睛都不眨。另一类是穷人，没什么志气的穷学生，二三级小镇里无所事事的青年，钱虽不多，但每天有大把大把的时间不知如何消磨。一听有免费游戏玩，已觉得拣到大便宜，《征途》开始发工资之后，更加趋之若鹜。

面对外界对《征途》的道德质疑，史玉柱这样解释，什么叫违反商业道德，商业和道德能放在一起吗？商业是什么？商业的本质就是在法律法规许可的范围内获取最大利益，我是一个商人，做的事情就是在不危害社会的前提下为企业赚取更多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利润。要一个商人又要赚钱又要宣扬道德，那不是商人，而是慈善家。

2006年12月1日，一条同时出现在中央电视台一套和五套黄金时段的广告冲入了亿万观众的眼球：一位长发披肩的红衣少女，突然对着白色笔记本电脑无端爆笑，紧接着是一声模仿京剧念白的怪叫，一个手掌式的图标拉出“征途网络”四个字，而屏幕下方自始至终都有一个网址：www.ztgame.com。这段7秒的广告仅在新闻联播与天气预报之间的黄金时段里，就足足重复了三次，连播了整整一个月。

这是2004年国家广电总局要求禁播电脑网络游戏广告以来，国内网游运营商第一次以企业形象广告的“擦边球”方式登陆央视，业内和舆论哗然。众所周知，征途网络的董事长是被称为“营销狂人”的史玉柱。

史玉柱发现，网游和保健品一样，真正的最大市场是在下面，不是在上面。中国市场是金字塔形的，塔尖部分是北京、上海、广州这些城市，中间是南京、武汉、无锡等较大城市，真正最大的网游市场就在农村，农村玩网游的人数比县城以上加起来要多得多。

史玉柱正是充分地认识到这些，于是参照现实生活中的人性本能和弱点，来设计精神世界的游戏规则，利用丰厚的物质引诱，制造仇恨并推波助澜，采用野蛮的资源剥夺和剧烈的通货膨胀等方式对玩家进行残酷的剥削，以达到谋求暴利的目的。

史玉柱试图用这样的一种方式，来为自己正名。

但另外一位匿名的网游业内资深人士毫不客气地回应说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们中间可能有眼红的，有想借机炒作的。但《征途》确实是一个危险的游戏，它有一个黑暗的商业模式，就像哪些小煤窑矿主一样，唯一的目的就是逐利。当他挖尽矿藏走人，留下的只是被污染的村庄和什么也长不了的农田。

史玉柱在无数个这样的场合一直替自己喊冤，并把自己和马云相提并论，认为自己和马云没有什么区别，都是吃的互联网这碗饭。马云是电子商务的，而自己只是做大众娱乐的产品。大家不应该厚此薄彼。

事实上，尽管马云没有在公开场合反对网游，但是他却一直声明，绝对不会允许阿里巴巴去染指这个有社会争议的行业。尽管他后来出于商业目的和私人情谊宣布他旗下控制的支付宝和《征途》结成战略合作。

但这并没有阻挡史玉柱的脚步。他要把网游这个暴利行业变成一个更疯狂暴利的资本平台。

2007 年 11 月 1 日，史玉柱旗下的巨人网络集团有限公司成功登陆美国纽约证券交易所，总市值达到 42 亿美元，融资额为 10.45 亿美元，成为在美国发行规模最大的中国民营企业，史玉柱的身价突破 500 亿元。

为了证明自己对网游的热爱，史玉柱无数次在公开场合这样信誓旦旦宣称：网游将是自己做的最后一个行业。

话音未落，2008 年 10 月 28 日，史玉柱创办的巨人投资公司在北京人民大会堂宣布，正式开辟在保健品、银行投资、网游之后的第四战场——保健酒市场，世界第一款功能名酒——五粮液黄金酒。巨人投资与酒业巨头五粮液签署了长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

达30年的战略合作，由巨人投资，担任黄金酒的全球总经销。就此，五粮液的这款保健酒正式披上了史玉柱牌子的黄金外衣。史玉柱再次携带巨额资本开始了第的第二次多元化之路。

在巨人失败后，史玉柱曾总结当初自己的失败，多元化被提上了一个相当的高度来检讨。

连他自己本人都说：多元化经营没有几个可以成功的，至少10年前还在高喊多元化发展的企业，现在没有几个是成功的。相反的就是那些搞专业化经营的企业都活得很好，从前珠海的巨人集团就是典型多元化的失败案例，最后的下场是一塌糊涂。

史玉柱曾经接受媒体采访时表示，现在各领域的竞争都是白热化，企业只有发挥最大的精力，形成核心竞争力才能立足，投资不熟悉的领域一定要慎重，宁可错过100次机会，也绝不要投错一个项目。

“投机分子”

十多年前的巨人的阴影和教训，在攻城略地的商业营销下。史玉柱已经轻轻把它抛之脑后。或许在这个年少得志异常自信的男人眼里，1997年的那场失败并没有自己真正的过错，只是社会和媒体错误的“对他扣动了扳机”。他现在唯一要做的，是接过1997年春天那个风雨飘摇的巨人，来为自己的商业天才正名。因为他在内心里他从来就没有承认过自己失败过。

著名作家同样是著名投资家的马克·吐温曾经这样说过：在两种情况下，千万不要投资，一种是在你没有钱输不起的时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

候，一种是在你输了钱然后太有钱而输得起的时候。

这句话告诫如果成立的话，那么他好像是专门为史玉柱而注解的。

2009年12月17日，史玉柱在马云和郭广昌等商界巨子们的陪同下，时隔12年后，再次荣归他的第二故乡珠海。

在这里史玉柱要完成他一生中一个最重要的心愿。他要在他曾经的伤心之地重新站起来。曾经的失败污点时刻提醒着他，现在他要亲手把它抹去。

在这天的巨人网络珠海研发基地奠基仪式上，史玉柱说：今天珠海用了巨人归来的口号，我想，奠基标志着我们已经归来，以后可以改成“巨人做大”。

2011年3月24日，史玉柱在他的官方微博中宣布：三十年河东，三十年河西（珠江口东是深圳，珠江口西是珠海，建立特区三十一年）。过去一两年珠海发展突然发力，尤其是横琴岛更给力。巨人网络去年在高新区已拍得土地，计划投资16亿建设巨人南方创意产业园。

大概同样因为失败过的缘故，史玉柱曾经把自己和苹果教父史蒂夫·乔布斯作过一番比较：首先乔布斯是一个天才，但是他不是真的认为自己是个天才，所以他做事能够一直抓到很细的细节。宏观的地方他能抓得非常准，但一个项目可能有几百个细节，重要的细节他也很清楚。我回顾自己的过去，觉得我做成功的事情，有些像他，抓住大的重要的事，然后抓住大的重要的事的细节。

不知史玉柱是否还记得，这个苹果狂人还曾说过这样的一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

段话，并为此一直持之以恒地去实践它。他说：带着责任感生活，尝试为这个世界带来点有意义的事情，为更高尚的事情做点贡献。这样你会发现生活更加有意义，生命不再枯燥。需要我们去做的事情很多。告诉其他人你的计划，不要鼓吹，也不要自以为是，更不能盲目狂热，那样只会把人们吓跑，当然，你也不要害怕成为榜样，要抓住出头的机会让人们知道你的所作所为。

从这个意义上，史玉柱永远也做不了乔布斯。当乔布不停地推出一款款惊艳世界的苹果产品时，史玉柱只能够在他充满社会争议的游戏世界里进行遥想。

但他却不得不说出这样一番和他之前判若两人的哲学话来：我现在有一个强烈的观点，善有善报，恶有恶报，干了坏事，迟早会有报的，不报你，就报你的后代。所以人还是要多做点好事。我还是要做好人。

史玉柱一直不承认自己身上有豪赌投机的天性。在暴利的诱惑下，商业的投机接连成功往往是最好的催情器。就像赌场上无数赌客无数次在心里重复的那样：他们永远告诉自己是最后一次，永远相信自己会赢。

由此我们相信，史玉柱在复出时候的对当初巨人的反思不过是暂时的对公众和自己的一次安慰。他甚至固执的相信即使巨人再死一次的话，他还可以第三次复出成功。商业上太多的投机给了他足够的自信心。这个貌似强大的男人，他的真正可怕也源于此。因为他从来没有一天真正的离开过赌盘，只是在他失踪的那段时间里，他也不过暂时是去筹集到更大的赌资，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以让他跳上一个可以更大的赌盘。不但要赢，把曾经输掉的也要赢回来。

深谙人性的史玉柱想必不会懂得，商业的复杂性其实更多的来自人性的复杂性，人性在特定环境下形成的劣根性，更是决定了一个企业的生死兴衰。曾经遭遇的失败艰难和曲折远不是一次轻描淡写的反思可以言尽的。因为骨子的投机和赌性仍在伺机潜伏，一旦时机成熟，它又会像恶狼一样扑出。

研究偷了别人，却看不透自己。这难道是史玉柱的宿命？

一幕悲剧似乎又在上演。

不知道史玉柱是否还记得他的前辈20世纪美国最伟大的广告学大师霍普斯金，在他的经典作品《科学的广告》中这样告诫那些企业界的那些巨子们：我所看到的很多经营危机大都是因为下面这几种原因，做事情太过分，在潜在机遇下面不够大胆，看不起保守作风，害怕竞争者可能比自己走得更远或者爬得更高，所以自己在一条不熟悉的小路上贸然奔跑。

史玉柱的行为就像崔健在一首歌中所写到的：

机会到底是什么，一时还不太清楚，

可行动已经是雷厉风行，而且严肃。

我们根本没有什么经验，我们也不喜欢过去，

可是心里明白干下去，一定会有新的结果。

不知生活真的需要手段，还是生活就应该苦干，

反正事情已经重新开始就不能够怕乱……

这首歌的名字叫做《投机分子》。

2000年美国出版了一本题为《百万富翁的智慧》一书，对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国1300多为富翁进行了问卷调查。在谈到了为什么成功时，诚信被摆到了第一位。

史玉柱的成功，正是当下中国知识分子变异蜕化的一个真实缩影。以知识为武器，变形为对财富的过度追求，而放弃了社会本身的改造的使命。知识改变命运最后演成为知识投机金钱的最佳捷径。道德和社会常识都成为获取最大利益的公共祭品。这是一种对中国本已极其脆弱的商业生态链条的严重破坏与伤害。

当然史玉柱并不是第一个，但他不得不承认，他却是做得最彻底的走得最远得的个。一个更大的危险信号是，他的模范效应随着他财富的积累正在不停地被传诵和模范。史玉柱也正成为他们的精神图腾。

放眼于中国30年的企业沉浮而言，保健品已经成为无数冒险家们攫取财富的第一个游戏。但他们最后都无一例外的全部倒下，从曾经炙手可热的三株，到不可一世的太阳神。如今都风流被雨打风吹去。

事实上，史玉柱屡试不爽的商业神话也已经开始显现疲态，黄金酒和巨人游戏的利润没有像史玉柱当初预想的那样再度火热。一个靠所谓概念营销策划起来的产品注定不会走得太远。

著名的日本管理战略家大前研一在研究过中国失败的企业家曾这样说过：中国的机会太多，以至于很难有中国的企业家专注于某个领域，并在该领域作出贡献。

曾经缔造了台湾著名品牌明基的创始人李焜耀曾把中国这样的一群掘金者比喻成一群恶狼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他告诫说：苍狼最终在历史的下场，都是会消失的，因为草原总会有被吃完的那一天。最后生存下来的会是什么呢？我几乎可以肯定地说，不会有狼，只有懂得生活文明的人类，用更文明的手段，更有文化的思考，更具有历史观的企业经营模式，才有条件继续生存下来。

2011年3月24日，史玉柱又一次踏上了珠海这块土地。随后他在自己的微博里写下了这样的一段话：时间可过得真快，当年的小苗现已成参天大树了。

对一直提倡向前看不愿回忆往事的史玉柱而言，这是难得一见的伤怀感慨。只是世事苍茫，过往荣耀繁华又涌心头。

只是这一次，不知这个依然深陷巨人情结男人的未来命运，又该如何打开那张或许早已注定的底牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大危局

大败局之前的警世危言

从某种意义上说：马云真正的悲剧，是他试图在开放的互联网世界里，建立起一个拥有高度集中的权威体系的江湖，有市场自由竞争的价值，也有享受国家层面的话语系统。而他希望自己成为风中骑士的那个将军。这注定是无法兼顾的一个乌托邦的美好愿景。

——《马云：被夸大的神话》

从国美的一连串博弈可知，唯一能够与中国大型民营企业创始人抗衡的，是资本的力量，而不是职业经理人。不管今后张大中是否会进驻国美，国美都不会因此打上张氏烙印，而张大中将是另一个过客式的经理人，陈晓带领国美走出黄光裕入狱事件的阴影，而张大中则带领国美走上正常经营轨道，国美会就此走向常态化。

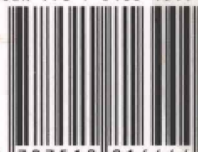
——《黄光裕：草莽枭雄不归路》

史玉柱的成功，正是当下中国知识分子变异蜕化的一个真实缩影。以知识为武器，变形为对财富的过度追求，而放弃了社会本身的改造的使命。知识改变命运最后演成为知识投机金钱的最佳捷径。道德和社会常识都成为获取最大利益的公共祭品。这是一种对中国本已极其脆弱的商业生态链条的严重破坏与伤害。

——《史玉柱：一个投机者的征途》

上架建议：企业管理/财经

ISBN 978-7-5108-1644-4



定价：29.80元